Ken Blanchard
Coauthor of *Whale Done!* and *Raving Fans*
& Marc Muchnick

Bí quyết *thành công của* Nhà lãnh đạo Tài năng

The Leadership Pill

First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Ken Blanchard & Marc Muchnick
Biên dịch: Hồng Dung - Thế Lâm

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO TÀI NĂNG

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
NGUYỄN THỊ THANH HƯƠNG

Biên tập : Trần Thị Anh Oanh
Bìa và trình bày : Nguyễn Hùng
Sửa bản in: Hoàng Duy
Thực hiện: First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1
ĐT: 8225340 - 8296764 - 8221917 - 8223637 - 8296713

In 3.000 cuốn, 13 x 20,5 cm tại XN In Cty Văn hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q.11, TP. HCM). Giấy đăng ký KHXB số 235-08/CXB/45-03/THTPHCM ngày 21/3/2008 - QĐXB số 285/QĐ- THTPHCM - 2008 cấp ngày 28/03/2008. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2008.

Lời giới thiệu

Bên cạnh các hoạt động tạo ra những bước phát triển nhảy vọt trong nền kinh tế - thương mại toàn cầu, giới doanh nghiệp ngày nay đang đối mặt với nhiều vấn đề nan giải mà yếu tố con người luôn là tâm điểm của mọi biến động.

Nguồn nhân lực tuy dồi dào hơn bao giờ hết nhưng lại trở thành

bài toán khó vì sự phát triển đa dạng và phức tạp. Nhiều nhà quản lý đã đưa ra những quy chế riêng để quản lý nhân viên nhưng vẫn không đạt hiệu quả cao. Sự mâu thuẫn luôn tồn tại từ trạng thái căng thẳng đến gay gắt: nhân viên mong được làm việc dưới quyền của người lãnh đạo tài năng và hiểu được họ hơn, các nhà lãnh đạo thì muốn nhân viên phải phát huy hết năng lực cho công việc. Kết quả là cả hai bên đều không thỏa mãn về nhau và sợi dây liên kết giữa người quản lý và nhân viên, hay thậm chí giữa nhân viên với nhân viên bắt đầu rạn nứt. Vấn đề cấp thiết đặt ra là phải tìm kiếm một nhà quản lý có phong cách lãnh đạo hoàn toàn mới mẻ để kết nối lại sợi dây ấy.

Có một nhà quản lý như thế cho từng doanh nghiệp là điều không đơn giản, nhưng chúng ta hoàn toàn có thể thực hiện được mục tiêu này bằng cách thay đổi tư duy lãnh đạo theo hướng tích cực và áp dụng các nguyên tắc vàng trong quản lý để đạt hiệu quả cao hơn.

"Bí quyết thành công của nhà lãnh đạo tài năng" là một câu chuyện thú vị, một bài học về hình mẫu người lãnh đạo trong thời đại mới, với tư duy mới. Chỉ cần một kiến thức nền tảng vững chắc và biết cách áp dụng những nguyên tắc vàng thì bạn sẽ thành công mà không phải trông chờ vào sự may mắn. Chính bạn mới là người tạo ra sự may mắn và đem lại điều kỳ diệu cho tổ chức của bạn: giải phóng mọi trở lực để phát huy cao nhất khả năng làm việc hiệu quả, khuyến khích tư duy đột phá và tinh thần không chùn bước trước khó khăn trong đội ngũ nhân viên của bạn bằng những bí quyết lãnh đạo hiệu quả được Tiến sĩ Ken Blanchard, một bậc thầy về nghệ thuật quản trị doanh nghiệp, và Marc Muchnick chia sẻ qua cuốn sách nhỏ nhưng chứa đựng những sức mạnh lớn này.

Quyển sách không chỉ dành riêng cho các nhà doanh nghiệp thời nay mà cả các nhà lãnh đạo trong mọi lĩnh vực, từ chính trị, xã hội, giáo dục… cho đến hoạt động của các tổ chức phi chính phủ. Hãy đọc, áp dụng và chia sẻ những bí quyết và các nguyên tắc vàng trong quyển sách này để tạo ra nguồn cảm hứng, sự sáng tạo và đồng tâm hiệp lực trong đội ngũ nhân viên để đưa con tàu doanh nghiệp, tổ chức của bạn vững vàng vượt qua mọi phong ba bão táp trên những vùng biển lớn…

- First News

Một khám phá gây chấn động

Một ngày chủ nhật nắng đẹp, tại Leadership Pill Industries (LPI) - một tập đoàn dược phẩm lớn của Hoa Kỳ - đã diễn ra lễ cắt băng khánh thành nhà máy đầu tiên với thông báo: *"Chúng tôi có thể nén tất cả những phẩm chất cần thiết của một nhà lãnh đạo tài*

năng vào một viên thuốc duy nhất!". Thông tin này ngay lập tức được đưa lên trang bìa của các báo, tạp chí và nhanh chóng trở thành một tin nóng.

Sau nhiều năm ròng rã nghiên cứu với những thử nghiệm táo bạo, LPI đã có được phần thưởng xứng đáng. Họ đặt tên cho sản phẩm đột phá của mình là *Viên thuốc lãnh đạo - The Leadership Pill* và lên kế hoạch tiêu thụ sản phẩm trên khắp thế giới.

Viên thuốc lãnh đạo được các tờ báo xem là một phát minh vô cùng quan trọng, gây sửng sốt và thu hút sự quan tâm của hầu khắp mọi người. Sau khi xem xét, phân tích tỉ mỉ những thiếu sót của rất nhiều nhà lãnh đạo trong các lĩnh vực, từ kinh doanh, chính trị đến hoạt động của các tổ chức khác, LPI đã đúc kết được công thức cơ bản để tinh chế ra loại thuốc lãnh đạo. Các phương tiện truyền thông đang háo hức mong những thông tin mới mẻ, chi tiết hơn được tiết lộ từ nhà sản xuất.

- Qua quá trình nghiên cứu không mệt mỏi, chúng tôi đã có trong tay công thức cụ thể để điều chế ra loại thuốc thần diệu này. Chúng tôi đã hoàn toàn sẵn sàng để tung *Viên thuốc lãnh đạo* ra thị trường. - Người phát ngôn của LPI cho biết.

Trong nỗ lực ráo riết xác định từng phân khúc khách hàng cụ thể cho dòng sản phẩm mới, LPI đã thuê một tổ chức độc lập khảo sát trên nhiều nhóm người lao động để khám phá thêm những vấn đề quan trọng mà họ quan tâm. Một câu hỏi đặc biệt nổi trội đã nhận được nhiều phản hồi nhất từ đa số các đối tượng khảo sát là: *"Trong số tất cả những nhà lãnh đạo bạn đã gặp và làm việc, bạn cho rằng trong đó có bao nhiêu người thật sự là những nhà lãnh đạo vĩ đại?".*

Sau khi tiến hành phân tích kỹ lưỡng kết quả thu được, LPI khẳng định với các phương tiện truyền thông:

- Kết quả của cuộc khảo sát rất ấn tượng. Chúng tôi nhận thấy rằng, hầu hết những người lao động cũng như các nhà quản lý cấp cao và chủ tịch của các tập đoàn kinh tế đều rất lo lắng về khả năng yếu kém của những vị trí lãnh đạo, đặc biệt là các nhà quản lý cấp trung. Chỉ có một số rất ít các nhà lãnh đạo được đánh giá là thực sự tài năng.

Kết quả điều tra của họ càng được củng cố thêm khi một nhóm các nhà tâm lý học cũng đưa ra báo cáo nghiên cứu cho thấy: *"Trong mọi lĩnh vực quản lý, kể cả trong thương mại, điều hành chính*

phủ hay các tổ chức phi lợi nhuận, các tổ chức đều đang rơi vào một cuộc khủng hoảng triền miên về năng lực lãnh đạo. Từ đó đã nảy sinh một vấn đề đáng lo ngại hơn là sự căng thẳng tăng cao trong nhân viên, trong khi thái độ làm việc của họ ngày càng giảm sút. Hiện vẫn chưa có dấu hiệu nào cho thấy có một sự thay đổi tích cực hơn trong tương lai."

Do đó, sự hứa hẹn ra đời của *Viên thuốc lãnh đạo* đã tạo nên một làn sóng đón chờ hết sức mạnh mẽ. Giới lãnh đạo của các công ty không giấu nổi sự phấn khích. Trong các nhà máy, phân xưởng, đâu đâu người ta cũng bàn luận sôi nổi. Thật là một phát kiến diệu kỳ - khả năng lãnh đạo chỉ nén gọn trong một viên thuốc!

Tuy nhiên, một số người còn nghi ngờ về công dụng thật sự của loại thuốc này và họ đặt ra câu hỏi: *"Liệu Viên Thuốc Lãnh Đạo có xóa bỏ hết những nhà quản lý có đầu óc thiển cận và những nhà quản trị độc đoán? Liệu chúng ta có thể hy vọng những nhà lãnh đạo thực sự làm được những gì họ tuyên bố hay không?".*

Họ lý luận rằng không thể có một giải pháp quá đơn giản và nhanh chóng như vậy được.

Trong khi sự ủng hộ và kỳ vọng *Viên thuốc lãnh đạo* không ngừng tăng lên, một nhân vật xuất chúng, được mọi người - đặc biệt là giới kinh doanh - hết sức kính trọng với tên gọi "Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả" bất ngờ xuất hiện. Trong một buổi phỏng vấn, ông đã có một phát biểu gây sự chú ý đến sửng sốt trong dư luận:

- Nếu không uống đúng liều, *Viên thuốc lãnh đạo* sẽ mang lại nhiều tác hại hơn là lợi ích.

Cuộc họp báo

Sau bài trả lời phỏng vấn của Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả, giám đốc PR của LPI lập tức cho triệu tập ngay một cuộc họp báo để thu hút trở lại sự quan tâm của công luận cũng như giải tỏa bớt những nghi ngờ của công chúng về *Viên thuốc lãnh đạo*. Sự kiện

này được truyền hình trực tiếp trên đài truyền hình quốc gia và cả Internet. Nó được xem là một bước đi quan trọng trong việc củng cố lòng tin của công chúng, đồng thời quảng bá hình ảnh của LPI trước khi quyết định tung sản phẩm ra thị trường.

Hàng loạt câu hỏi và những lời bình luận được đưa ra từ đông đảo cử tọa gồm những chuyên gia, những nhà quản lý danh tiếng và thậm chí có cả những thành viên các tổ chức đã hoặc đang trên đà suy thoái.

Một phân tích viên của International Leadership Consortium thẳng thắn đặt câu hỏi:

- Liệu ông có bảo đảm rằng *Viên thuốc lãnh đạo* thật sự mang lại hiệu quả?

Giám đốc PR của LPI mỉm cười:

- Chúng tôi tin vào hiệu quả của nó trong những lần thử nghiệm và do đó chúng tôi sẵn sàng hoàn lại tiền nếu người sử dụng không hài lòng.

Đến lượt Giám đốc điều hành của Workplace Affairs Bureau lên tiếng:

- Thật ra thì *Viên thuốc lãnh đạo* chứa những gì?

- Những gì chúng tôi có thể trả lời với ông và với những người quan tâm ngay bây giờ là *Viên thuốc lãnh đạo* chứa tất cả tinh hoa đúc kết từ những bài học của các nhà lãnh đạo thành công nhất trong lịch sử như Patton, Napoleon và Attila the Hun(*). Đó là một hỗn hợp cực kỳ thần diệu.

(*) *Patton (1885 -1945): Thống tướng chỉ huy Lục quân Hoa Kỳ trong Thế chiến thứ 2. Napoleon (1769 – 1821): Vị tướng lừng danh và là Hoàng đế nước Pháp. Attila the Hun (406 – 453): Đại đế thiện chiến của đế quốc Hung Nô.*

Steve Cheney từ Association of Managers chất vấn:

- Liều dùng đối với từng nhà quản lý có giống nhau không? Có ảnh hưởng phụ nào tác động đến sức khỏe không? *Viên thuốc lãnh đạo* đã được FDA(*) chứng nhận an toàn cho sức khỏe chưa?

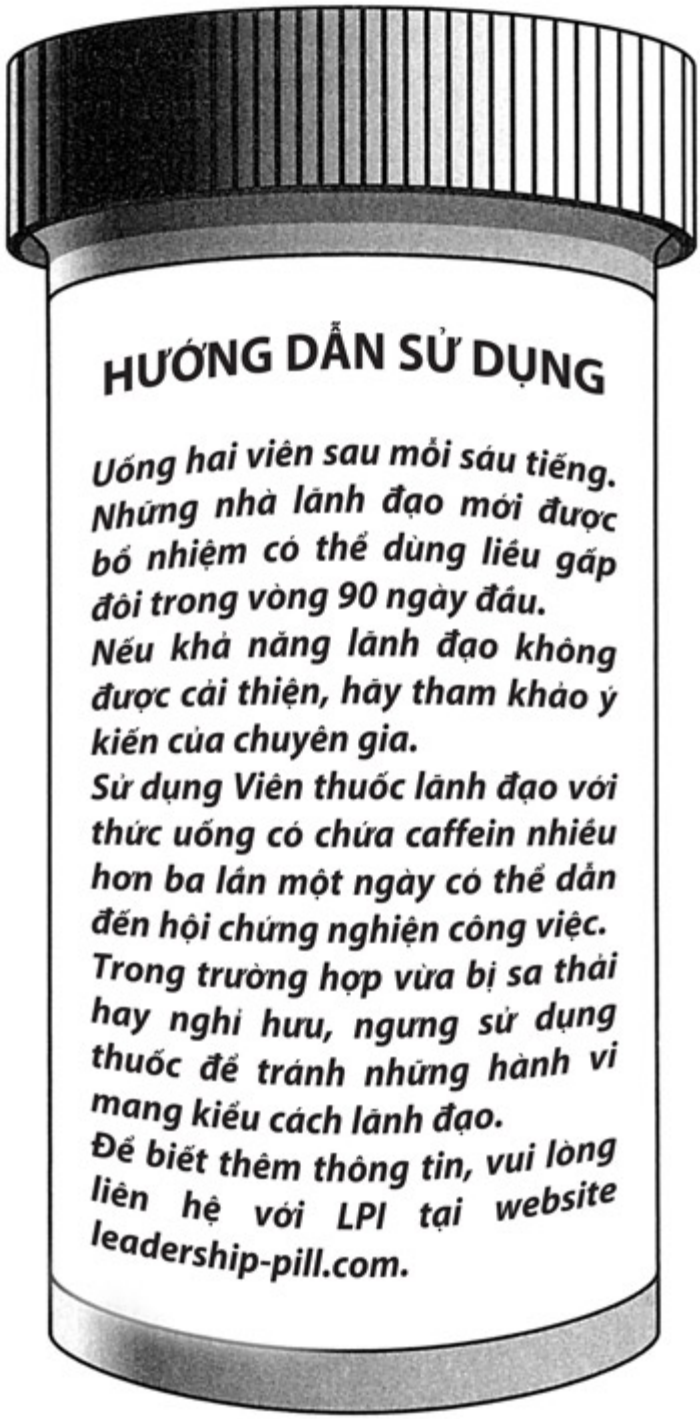
(*) *FDA (Food and Drug Administration): Cơ quan Quản lý Dược và Thực phẩm Hoa Kỳ.*

Giám đốc PR trả lời một cách chắc chắn:

- Đương nhiên *Viên thuốc lãnh đạo* tuyệt đối an toàn. Nó sẽ được bán rộng rãi thông qua hệ thống máy bán hàng tự động hoặc bán trực tiếp từ website leadership-pill.com của LPI.

Bằng một cử chỉ rất tự nhiên, Giám đốc PR ra hiệu tạm ngưng tất cả câu hỏi và đặt lên bàn một lọ nhỏ.

- Xin máy quay vui lòng quay cận cảnh mặt sau của lọ thuốc này để khán giả của chúng ta có thể thấy hướng dẫn về liều dùng. Đối với quý vị có mặt ở đây, vui lòng xem trên màn hình bên tay trái tôi.


HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG
Uống hai viên sau mỗi sáu tiếng. Những nhà lãnh đạo mới được bổ nhiệm có thể dùng liều gấp đôi trong vòng 90 ngày đầu.
Nếu khả năng lãnh đạo không được cải thiện, hãy tham khảo ý kiến của chuyên gia.
Sử dụng Viên thuốc lãnh đạo với thức uống có chứa caffein nhiều hơn ba lần một ngày có thể dẫn đến hội chứng nghiện công việc.
Trong trường hợp vừa bị sa thải hay nghỉ hưu, ngưng sử dụng thuốc để tránh những hành vi mang kiểu cách lãnh đạo.
Để biết thêm thông tin, vui lòng liên hệ với LPI tại website leadership-pill.com.

Cuối cùng, biên tập viên của tờ Daily Voice nêu ra nghi vấn lớn nhất của mọi người:

- Viên thuốc này hoạt động ra sao? Điều gì sẽ xảy ra sau khi sử dụng *Viên thuốc lãnh đạo*?

- *Viên thuốc lãnh đạo* sẽ tăng cường khả năng lãnh đạo của bạn. Khi sử dụng *Viên thuốc lãnh đạo*, bạn trở nên tập trung vào công việc và sẽ có những hành động tích cực hơn. Khả năng điều hành công việc và nhân viên cũng đạt hiệu quả đến mức cao nhất. Điều quan trọng mà chúng tôi muốn nhấn mạnh và cũng là vấn đề mà mọi người đang muốn biết, đó là *Viên thuốc lãnh đạo* có tác dụng tức thì, ngay lập tức đem lại cho bạn vai trò lãnh đạo. - Giám đốc PR của LPI hào hứng trả lời.

Sau khi nhận được câu trả lời, người biên tập viên chỉ còn biết thốt lên:

- Thật đáng kinh ngạc!

- Đúng vậy! - Giám đốc PR khẳng định. - Tuy nhiên, đó không phải là một phép màu như trong truyện cổ tích. Nói một cách khoa học là *Viên thuốc lãnh đạo* kích hoạt trung tâm lãnh đạo trong não của bạn bằng cách kích thích những thành phần hóa học tự nhiên trong đó. Chúng ta hãy hình dung vấn đề như thế này: bạn uống một viên thuốc lãnh đạo, và rồi tư duy lãnh đạo của bạn trở nên sáng suốt hơn. Bạn làm được nhiều công việc hơn trong những khoảng thời gian ít hơn, đạt được kết quả tốt nhất trong giới hạn thời gian tối thiểu một cách nhẹ nhàng và dễ dàng vượt qua đối thủ. Kết quả là bạn trở thành một nhà lãnh đạo siêu cấp.

Bobbi Cassidy của Leadership Assessment Association lưỡng lự hỏi:

- Thế tác dụng của *Viên thuốc lãnh đạo* kéo dài trong bao lâu?

- Điều đó còn tùy thuộc vào từng người sử dụng. Sau này chúng ta sẽ biết rõ hơn. Tuy nhiên, có một điều chúng ta có thể chắc chắn là *Viên thuốc lãnh đạo* là một phát minh kỳ diệu trong y dược! - Giám đốc PR khẳng định sau khi tạm dừng trong giây lát để tăng thêm sức ảnh hưởng cho lời nói.

Bùng nổ dư luận

Tin tức từ buổi họp báo nhanh chóng được truyền đi, kích động một làn sóng phấn khích mới về *Viên thuốc lãnh đạo*. Đơn đặt hàng ào ạt đổ về LPI. Trong từng ngõ ngách thị trường, niềm say mê đối với *Viên thuốc lãnh đạo* ngập tràn tưởng như không gì có thể ngăn cản nổi.

Chỉ trong vòng một tuần, website leadership-pill.com đã được truy cập hơn bảy triệu lần. Những thống kê đầu tiên cho thấy doanh số theo đơn đặt hàng cho *Viên thuốc lãnh đạo* còn cao hơn cả Viagra.

Không lâu sau đó, LPI tung ra một khẩu hiệu mới:

"Viên thuốc lãnh đạo - giải pháp hữu hiệu bất cứ khi nào bạn có nhu cầu lãnh đạo."

Những chiến dịch quảng bá đa tầng của LPI đã tạo nên lực hút mãnh liệt đối với nhiều thành phần, nhiều đối tượng khác nhau. Những công ty phân phối toàn cầu tranh nhau quyền phân phối *Viên thuốc lãnh đạo*. Hàng loạt công ty thành viên được thiết lập để đảm bảo giá bán thấp nhất cho người tiêu dùng.

Trong một động thái tương tự, những nhà tư vấn độc lập thành lập ngay một tổ chức mang tên LPO (Leadership Pill Organizations) để tạo ra thế cân đối tương ứng trên thị trường đang sốt dẻo này. Những tổ hợp tiếp thị đại chúng cũng nhanh chóng tạo mối quan hệ chiến lược với LPI. Không một công ty, tổ chức nào muốn bỏ qua món lợi khổng lồ mà sản phẩm này có thể mang lại. Thị trường ngày một sôi động và nóng bỏng hơn bao giờ hết.

Ảnh hưởng của *Viên thuốc lãnh đạo* không ngừng phát triển như vũ bão. Sau khi sản phẩm được chính thức tung ra thị trường, một cuộc khảo sát trên phạm vi toàn quốc cũng được tiến hành và kết

quả cho thấy 87% các nhà quản lý rất hài lòng đối với công dụng của *Viên thuốc lãnh đạo*. Một kết quả trong mơ từ trước đến nay đối với bất kỳ sản phẩm nào!

Ngay cả các tổ chức chính phủ gồm những người vốn đa nghi nhất về công dụng của loại thuốc này cũng bị thu hút mạnh mẽ.

Những khách hàng sau khi sử dụng và hài lòng về sản phẩm đã liên tục gửi những cảm nhận tốt đẹp về *Viên thuốc lãnh đạo* trên trang web của công ty:

"Trước đây, tôi là một lãnh đạo luôn phải nỗ lực chỉ với mục tiêu để tồn tại. Viên thuốc lãnh đạo đã thay đổi tất cả. Giờ đây, tôi luôn chủ động đưa ra quyết định một cách tự tin chứ không thụ động như trước. Xin cảm ơn LPI."

Jill - Minneapolis, Minnesota

VP of Operations, Astor Pharmaceuticals

"Tôi vừa được bổ nhiệm vào chức vụ mới và hoàn toàn kiệt sức vì công việc. Viên thuốc lãnh đạo quả thật là viên thuốc cứu mạng!"

Rob - New York City, New York

Metro Service Team Leader, JLC Wireless

"Thật khó mà hình dung lại cuộc sống trước kia, khi chưa có Viên thuốc lãnh đạo. Làm sao chúng ta có thể tồn tại đến ngày nay mà không có nó nhỉ?"

Terry - Denver, Colorado

Director of Sales, Powder Basin Ski Resort

Chỉ sau vài tháng, LPI nhanh chóng tiến hành cổ phần hóa và thuê một nhóm những chuyên gia quản lý giỏi nhất để theo dõi sự phát triển của thị trường. Leadership-pill.com trở thành một trung tâm không chỉ của việc bán hàng mà còn là đầu mối cung cấp thông tin về sản phẩm dưới dạng video, băng đĩa, sách và các ấn phẩm nghệ thuật sống khác.

Sức ảnh hưởng của *Viên thuốc lãnh đạo* thật mạnh mẽ. Phát minh của LPI đã nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường. Không dừng lại ở đó, LPI đa dạng hóa sản phẩm theo nhu cầu khách hàng: loại thuốc dạng viên nén, loại thuốc liều cao dành cho những nhà lãnh

đạo quá bận rộn.

Xưởng sản xuất của LPI phát triển khắp nơi. Các nhà tư vấn nhanh chóng nắm lấy cơ hội hình thành nên nhóm khách hàng ưu đãi để không ngừng tác động mở rộng thị trường và khuyến khích khách hàng sử dụng sản phẩm với quyền ưu tiên cao nhất. Không lâu sau đó, những chương trình phổ biến cũng như áp dụng *Viên thuốc lãnh đạo* được các công ty lớn tiến hành khá triệt để.

Trong khi đó, những người sáng lập và một số nhân viên trung thành từ lúc thành lập LPI nhanh chóng giàu có nhờ nắm phần lớn cổ phiếu của công ty. Các chuyên gia bình luận về kinh tế của Wall Street gọi họ một cách châm biếm là "tỷ phú thuốc viên" (pillionaires) trong khi những nhà phân tích thị trường chứng khoán thì đặt câu hỏi ngược lại: liệu việc bán cổ phiếu ồ ạt như thế có phải là dấu hiệu đi xuống của tập đoàn khổng lồ này hay không?

Tuy nhiên, doanh thu từ *Viên thuốc lãnh đạo* vẫn tiếp tục tăng cao. Ở thời điểm đó, tương lai của LPI xán lạn hơn bao giờ hết.

Lời thách thức mạnh mẽ

Đúng lúc *Viên thuốc lãnh đạo* đang ngày càng trở nên phổ biến thì tờ *Leadership Times* đã đưa lên trang nhất thông tin về cuộc trả lời phỏng vấn với một nhân vật hết sức quan trọng và ngay lập tức thu hút sự chú ý của mạng lưới thông tin quốc gia.

Nhân vật đó không ai khác hơn *Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả*, người vẫn luôn lên tiếng chỉ trích *Viên thuốc lãnh đạo*, vì ông cho rằng *Viên thuốc lãnh đạo* đã có những sai sót trong thành phần.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả giải thích:

- Vấn đề của *Viên thuốc lãnh đạo* là bên trong nó chứa những gì. LPI luôn tuyên truyền về sản phẩm của họ được chắt lọc từ những bài học kinh điển trong lịch sử lãnh đạo, tuy nhiên rõ ràng họ đã sai lầm khi đúc kết những nguyên liệu ấy. Tôi đã chú ý quan sát những người sử dụng *Viên thuốc lãnh đạo* và nhận thấy họ chỉ quan tâm đến kết quả công việc mà thôi. Những nhà lãnh đạo thực sự tài năng phải luôn giành được sự tin tưởng và ngưỡng mộ của các thành viên khác. Khả năng nổi bật của một nhà lãnh đạo chân chính là trao quyền cho nhân viên và cho nhân viên thấy giá trị của chính họ trong công việc.

Những bình luận của Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả khiến nhiều người trở nên e dè hơn về LPI và dư luận quan tâm chờ đợi những phản hồi từ phía LPI. Trong quá trình tìm cách can thiệp trước phản ứng của dư luận, Giám đốc điều hành của LPI lập tức cho gọi Giám đốc PR của mình. Ông lập tức đặt câu hỏi:

- Chuyện gì đang xảy ra? Tôi cần biết trong vòng 60 giây!

Ngay lập tức, Giám đốc PR đưa ra câu trả lời:

- Chỉ một câu ngắn gọn: Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả khẳng định rằng chúng ta đã sai lầm trong công thức chế tạo viên thuốc. Ông ta còn đề nghị một cuộc thi tài để khẳng định điều đó.

Giám đốc điều hành tỏ ra bối rối:

- Ông ta nói sao?

- Những quan điểm về lãnh đạo của Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả được khái quát trong một thông điệp hình viên thuốc in trên bài phỏng vấn này. - Giám đốc PR vừa nói vừa đưa bài báo cho vị Giám đốc điều hành.

"Lãnh đạo con người hoàn toàn trái ngược với những nỗ lực điều khiển họ."

Sau khi xem xong thông điệp, Giám đốc điều hành lên tiếng:

- Vị Lãnh Đạo Hiệu Quả này cần tham gia chương trình phổ biến

kiến thức của chúng ta. Ngày nay không ai lãnh đạo mà không dùng thuốc cả. Lẽ ra ông ta phải biết điều đó.

- Tôi vừa nói chuyện với ông ta qua điện thoại trước khi gặp ông. Ông ấy cương quyết muốn tổ chức một cuộc thi tài. Ông ta cho biết đã liên hệ với các phương tiện thông tin đại chúng để công bố rộng rãi cuộc thi này trong một cuộc họp báo. Chuyện này sẽ xuất hiện trên tất cả các tờ báo vào ngày mốt.

Vị Giám đốc điều hành trở nên giận dữ:

- Hừ, tuyệt thật! Vậy cô hãy cho tôi biết chi tiết về cuộc thi này sẽ tiến hành như thế nào?

Giám đốc PR suy nghĩ trong giây lát:

- Nó cũng đơn giản là cuộc thi tài giữa hai nhà lãnh đạo với nhau: một người sẽ dùng thuốc của chúng ta còn người kia thì không. Một ủy ban độc lập sẽ chọn ra hai công ty đang trên đà sa sút, có hiệu quả công việc thấp, dịch vụ khách hàng kém, nhân viên không có tinh thần làm việc. Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả sẽ lãnh đạo một công ty và phải làm sao để thay đổi tình thế trong vòng 12 tháng mà không được sử dụng *Viên thuốc lãnh đạo* nào.

- Vậy công ty còn lại thì sao?

- Công ty còn lại sẽ được xem như nhóm đối chứng và sẽ do nhà lãnh đạo đương nhiệm của chính họ điều hành. Người này sẽ chỉ được sử dụng *Viên thuốc lãnh đạo* khi cuộc tranh tài chính thức bắt đầu với mục tiêu cuối cùng là đưa nhóm đối chứng trở thành một nhóm làm việc hiệu quả.

Vị Giám đốc điều hành cười phá lên:

- Thật là hài hước! Thế thì Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả này tiêu rồi! Nếu không sử dụng *Viên thuốc lãnh đạo*, ông ta chắc chắn sẽ thất bại. Cuộc thi này có thể là cơ hội tốt để chúng ta quảng cáo rộng rãi rằng tại sao *Viên thuốc lãnh đạo* lại cần thiết đối với sự sống còn của những nhà quản lý đến như vậy. Tôi sẽ cho đội ngũ marketing nắm lấy cơ hội này ngay lập tức. Cô hãy báo với ông bạn Lãnh Đạo Hiệu Quả rằng chúng ta chấp nhận cuộc thi. Chuyện này quá đơn giản!

Chuẩn bị vào cuộc đấu

Một ủy ban độc lập chủ trì cuộc thi đã rà soát những công ty đang thoi thóp do hoạt động kém hiệu quả để chọn làm đối tượng thí điểm cho cuộc tranh tài. Họ dễ dàng tìm thấy hai điển hình trong những tổ chức rối bù, nhân sự thay đổi đến chóng mặt,

cạnh tranh kém hiệu quả cùng với những nhà lãnh đạo thiếu năng lực. Hai công ty này trở thành hai nhóm tham gia cuộc thi.

Theo báo cáo của ủy ban độc lập, cả hai đều đang rất cần một "nhà cầm quân" tài ba và bản lĩnh để có thể vực dậy tổ chức của họ. Hai nhóm này trong hai năm qua đã liên tục có những thay đổi lớn trong ban quản lý nhưng vẫn không thay đổi được tình hình. Còn các nhân viên được mô tả trong bảng đánh giá năng lực là lười biếng, thiếu trách nhiệm và thờ ơ với công việc. Khái niệm dịch vụ khách hàng của họ gần như không có.

Ủy ban độc lập này phát biểu về những phát hiện của họ rằng:

- Một số cá nhân trong hai nhóm này chỉ làm việc ở mức vừa đủ để tồn tại. Đa số họ luôn phàn nàn về việc đối xử không công bằng của các nhà quản lý mà không bao giờ nhận trách nhiệm về những việc mình làm.

Càng đến gần ngày chính thức bắt đầu cuộc thi, giới truyền thông càng đổ xô về thành phố để chuẩn bị sẵn sàng cho thời điểm khởi đầu sự kiện trọng đại này. Những nhà đại diện của LPI, bao gồm cả Giám đốc điều hành và Giám đốc PR trở nên cực kỳ bận rộn và luôn ở trong trạng thái sẵn sàng cho các buổi họp báo và phỏng vấn.

Trong tình hình chuẩn bị hết sức khẩn trương, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả cũng đồng ý tổ chức một buổi họp báo ngắn vào đêm trước ngày cuộc thi bắt đầu. Sự kiện diễn ra tại một hội trường lớn của thành phố với sự góp mặt đông đảo của phóng viên các báo.

Geraldine Garcia, một bình luận viên nổi tiếng của đài phát thanh quốc gia đặt câu hỏi:

- Tại sao ngài lại phải kéo dài cuộc thi đến một năm?

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả trả lời:

- Khi bạn muốn vực dậy bất kỳ một tổ chức nào thì điều bạn cần đầu tiên là thời gian. Thời gian không chỉ giúp bạn hoạch định phương hướng mà nó còn là công cụ để kiểm chứng kết quả bạn đạt được có bền vững hay không.

- Ồ, vâng. Tất nhiên chúng ta cần có đủ thời gian mới đạt được kết quả, phải không?

- Lãnh đạo hiệu quả không chỉ là đạt được kết quả trong công việc.

Chúng ta còn phải làm sao đạt được sự cống hiến tận tâm của các thành viên trong một tập thể. Nhiều nhà quản lý chỉ tập trung vào kết quả công việc mà quên đi yếu tố con người trong việc lãnh đạo. Họ thúc vào lưng nhân viên đến khi công việc hoàn thành. Định nghĩa về thành công của họ là kết quả ngắn hạn của tập thể làm việc. Thực tế hoàn toàn ngược lại, thách thức thật sự của nhà quản lý chính là đạt được sự tin tưởng và tận tụy hết lòng của nhân viên, tạo động lực mạnh mẽ thúc đẩy họ làm việc và giúp họ phát huy tối đa năng lực của bản thân. Họ sẽ hình thành nên một tập thể mạnh, hợp tác chặt chẽ, đạt được kết quả bền vững lâu dài và ngày càng phát triển, thậm chí ngay cả khi người lãnh đạo đã hết nhiệm kỳ. Nói tóm lại, nhà lãnh đạo tài năng phải biết xây dựng một cái nền vững chắc trước khi kiến trúc lại toàn bộ bộ máy tổ chức làm việc.

Đám đông phóng viên ngẫm nghĩ về quan điểm của Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả, đồng thời họ quan sát một huy hiệu hình viên thuốc cài trên áo ông với dòng chữ nhỏ:

"Lãnh đạo không chỉ là làm cho công việc trôi chảy khi có mặt bạn, mà quan trọng hơn, đó là những gì nhân viên của bạn tận tâm thực hiện ngay cả khi bạn vắng mặt."

Đến lượt phóng viên tập san Worker's Digest đặt một câu hỏi đầy nghi ngờ:

- Nói tóm lại, ông khẳng định rằng trong vòng một năm ông sẽ biến đổi một tập thể yếu kém thành một đội ngũ làm việc hiệu quả và tận tâm? Thêm vào đó, ông sẽ hoàn toàn không sử dụng *Viên thuốc lãnh đạo* trong suốt thời gian diễn ra cuộc thi?

- Đúng vậy. - Nhà Lãnh Đạo Hiệu quả trả lời một cách đầy tự tin.

Người phóng viên này tiếp tục:

- Làm thế nào để chứng minh rằng ông không sử dụng thuốc?

- Dĩ nhiên tôi sẽ phải làm xét nghiệm vào những thời điểm ngẫu nhiên.

Một phóng viên khác thắc mắc:

- Vậy làm thế nào để đánh giá thành công hay thất bại của một nhóm so với nhóm còn lại?

- Chúng tôi sẽ sử dụng Bộ Ba Hiệu Quả do một ủy ban độc lập tiến

hành để đánh giá quá trình của cả hai nhóm theo định kỳ hàng quý.

- Tôi không hiểu rõ lắm, Bộ Ba Hiệu Quả là gì thưa ông?

- Bộ Ba Hiệu Quả được xem là tiêu chuẩn để các trọng tài dựa theo đó đánh giá hiệu suất làm việc của từng nhóm. Người ta đúc kết ra rằng những tổ chức kinh tế thành công là những nhà cung cấp hàng đầu, nhà tuyển dụng hàng đầu và nhà đầu tư hàng đầu.

Phóng viên đó nhận xét:

- Nghe có vẻ trừu tượng quá! Ông có thể nêu cụ thể hơn cách đánh giá từng yếu tố của Bộ Ba Hiệu Quả không?

- Dĩ nhiên là được. Vị trí *"Nhà cung cấp hàng đầu"* sẽ được đánh giá thông qua cuộc khảo sát ý kiến khách hàng về sự hài lòng của họ đối với dịch vụ cung cấp của chúng tôi. Khi khách hàng tin tưởng vào sản phẩm và khả năng phục vụ của những nhà cung cấp thì họ sẽ trở thành một phần của đội ngũ bán hàng giúp bạn. Họ sẽ là những mắt xích mới giới thiệu sản phẩm của bạn đến những người khác nữa. Nó giống như một biểu đồ hình cây, mà mỗi nhánh sẽ mọc ra thêm nhiều nhánh khác.

- Ồ vâng, tôi hiểu rồi.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả tiếp tục:

- Yếu tố tiếp theo trong Bộ Ba Hiệu Quả là *"Nhà tuyển dụng hàng đầu"* sẽ được đánh giá thông qua tinh thần làm việc và hiệu quả công việc. Giữa nhóm làm việc hăng say với nhóm làm việc đạt hiệu quả cao và bền vững có một mối liên hệ chặt chẽ.

- Điều này hình như chính là điều mà ông từng tuyên bố trước đây về việc nhà lãnh đạo hiệu quả phải đạt được cả sự tận tụy và kết quả công việc từ phía đội ngũ của mình.

- Đúng vậy! Phần còn lại của Bộ Ba Hiệu Quả: *"Nhà đầu tư hàng đầu"*, đơn thuần là xét về khía cạnh tài chính. Lợi nhuận đương nhiên phải được xem xét khi so sánh hiệu suất làm việc.

Một nhân viên phụ trách của tờ *The Business Insider* nôn nóng:

- Tất cả những điều ông vừa nói về sự ủng hộ từ khách hàng, về tinh thần trách nhiệm của các thành viên… chẳng phải cuối cùng cũng dẫn đến điều quan trọng nhất là vấn đề tài chính hay sao?

- Tôi sẽ cho anh một ý tưởng để suy nghĩ sau buổi họp báo này. - Vừa nói ông vừa lấy trong túi áo ra một huy hiệu hình viên thuốc khác và cài nó bên cạnh cái kia. Trên huy hiệu có ghi:

"Lợi nhuận là phần thưởng bạn đạt được khi bạn quan tâm chăm sóc khách hàng và tạo ra một môi trường năng động cho nhân viên."

Buổi họp báo kết thúc với nhiều nghi ngờ về khả năng thắng cuộc của Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả.

Đúng thời điểm này, tỷ lệ đặt cược trên thị trường là 1 ăn 20 rằng Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả sẽ lén sử dụng *Viên thuốc lãnh đạo* trong quá trình diễn ra cuộc thi. Còn đối với Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả, ngày mai sẽ là ngày bắt đầu cuộc thi và cũng là ngày ông sẽ tiến hành Công thức Bí mật của riêng mình.

Công thức bí mật

Hôm nay được xem là ngày đầu tiên để hai nhà lãnh đạo chính thức bước vào cuộc thi. Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả đến đúng 8 giờ để bắt đầu buổi họp đầu tiên với đội ngũ nhân viên được ủy ban độc lập chọn cho ông. Tuy nhiên, đến 8 giờ 30 ông vẫn là người duy nhất có mặt trong phòng họp.

Phải thêm một lúc sau, nhân viên dần dần mới thong dong đi vào, trông ai cũng có vẻ mệt mỏi, còn ngái ngủ. Không ai chào ông, thậm chí không ai thèm mỉm cười.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả lên tiếng trước vẻ dửng dưng của cả căn phòng:

- Chào mọi người, cuối cùng tôi cũng được gặp tất cả các bạn.

Đáp lại ông là những cái nhìn thờ ơ và vẻ mặt cau có.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả tiếp tục, mặc cho sự lạnh nhạt của nhân viên:

- Tôi tin rằng tất cả các bạn đều tò mò muốn biết chi tiết hơn về cuộc thi không dùng thuốc này.

Javier Robles, quản lý nguồn nhân lực làu bàu:

- Vâng, thưa ông. Nhưng bây giờ tôi chỉ tò mò là tại sao chúng tôi lại được chọn vào một nhóm tệ như thế này, thêm vào đó ông lại không dùng thuốc trong khi đối thủ của chúng ta được hỗ trợ bởi *Viên thuốc lãnh đạo*. Chúng ta sẽ chẳng có cơ hội nào đâu. Sau khi cuộc thi chấm dứt, tất cả chúng tôi sẽ phải tìm kiếm cho mình một công việc mới nhưng ông nghĩ xem, có ai dám tuyển dụng những kẻ vừa thất bại vì tính bảo thủ không biết áp dụng sự tiến bộ của y dược vào để nâng cao chất lượng công việc? Chúng tôi sẽ thất nghiệp và bị mang tiếng suốt đời.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả trả lời sau khi liếc qua bảng tên của Javier:

- Javier này, tôi chưa từng gặp một nhóm người nào không có khả năng trở thành một nhóm làm việc xuất sắc từ khi tôi học được Công thức Bí mật từ một nhà quản lý hiệu quả.

Javier cười to:

- Công thức Bí mật? Nghe như thành phần của một loại nước uống tăng lực vậy. Ông dự định làm gì? Ông muốn thuần phục chúng tôi à?

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả mỉm cười:

- Chắc chắn là không, dù rằng quả thật tôi dự định sẽ phối hợp ba thành phần của Công thức Bí mật để tạo thành một phương thức hoạt động riêng cho nhóm chúng ta.

- Thôi, bấy nhiêu ẩn dụ về loại nước giải khát đủ rồi đấy. Hãy cho chúng tôi biết cụ thể về thứ mà ông gọi là Công thức Bí mật đi. - Mary Weisman, nhân viên điều hành tỏ ra mất kiên nhẫn. Cô là người có thâm niên làm việc ở công ty này lâu nhất trong những người đang có mặt ở đây.

- Mary, xét trên bất kỳ phương diện nào thì việc truyền đạt lại những lý thuyết suông không phải là cách học tốt nhất. Nói thật, tôi đã mắc không ít sai lầm với cương vị lãnh đạo và đã học được rất nhiều bài học từ trường đời trước khi tôi đúc kết được những tinh hoa của Công thức Bí mật. Cách tốt nhất để giúp mọi người nắm bắt vấn đề là hãy để cho họ tự tìm đáp án. Bây giờ các bạn thử tự định nghĩa xem: lãnh đạo là gì?

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả vừa nói vừa chỉ vào một câu hỏi viết sẵn trên tấm bảng phía sau:

"Bạn mong muốn điều gì ở người lãnh đạo của mình?"

Căn phòng lặng như tờ. Phải mất vài phút sau Denzel Frederick, đại diện bán hàng, mới lên tiếng:

- Tôi muốn một nhà lãnh đạo có những đức tính gì ư? Nếu tôi thích ông ta có thể biến mất vĩnh viễn thì sao?

Tất cả những người khác tái mặt. Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả trả lời một cách hóm hỉnh:

- Denzel này, nếu anh là thần đèn thì chắc tôi tiêu rồi! - Và ông nhẹ nhàng đề nghị - Anh hãy thử suy nghĩ lại xem.

- Được thôi. - Denzel nhận ra việc cố chọc tức nhà lãnh đạo mới của mình đã chẳng thành. - Tôi muốn một người lãnh đạo phải luôn nói sự thật. Phải tỏ ra chân thành thay vì luôn dối trá.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả tỏ ra hài lòng:

- Tôi rất coi trọng sự thẳng thắn của anh. Anh có thể cho tôi một ví dụ không?

Bất ngờ, Daniel Noonan, đang viết dở dang một lá đơn xin việc, xen vào:

- Ồ, có khó gì đâu. Có lần vị lãnh đạo trước đây nói với chúng tôi rằng năm nay công ty sẽ không giảm biên chế và rồi ba tuần sau, một nửa đồng nghiệp trong nhóm dự án của tôi bị sa thải.

Li Young Kitoko, một kỹ sư phần mềm bức xúc:

- Đúng vậy! Tôi thà tin vào những chính trị gia còn hơn tin vào những người quản lý. - Cô đang dốc hết sức theo đuổi một ngành IT không dính dáng đến quản lý vì quá thất vọng về cung cách hoạt động của các công ty cô từng làm việc.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả tóm gọn:

- Nói chung điều đầu tiên các bạn đều mong muốn có một nhà quản lý đáng tin cậy. Bạn muốn họ làm những gì họ nói.

- Đúng, tôi thích một nhà lãnh đạo làm đúng theo những gì họ tuyên bố.

- Tất cả những cuộc khảo sát đều chỉ ra rằng điều cần thiết nhất phải có ở một nhà lãnh đạo là sự chính trực. Chính trực là thước đo tạo ra một giá trị chuẩn mực trong tổ chức và mọi người đều phải tuân thủ. Khi nhà lãnh đạo hành động mẫu mực đúng theo những giá trị đó, họ sẽ tạo nên một văn hóa chuẩn mực cho nhân viên noi theo. Do đó, ***sự chính trực*** chính là thành phần đầu tiên của Công thức Bí mật.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả viết thêm một hàng chữ lên tấm bảng:

"Chính trực - phẩm chất tạo nên niềm tin và sự tôn trọng trong tổ chức."

Melissa Eckert, quản trị viên cơ sở dữ liệu tỏ ra ấn tượng:

- Tôi mong chúng tôi có cùng một mục tiêu chung để theo đuổi. Trước đến giờ, mỗi vị lãnh đạo mới đến đây đều mang theo những nguyên tắc của riêng họ mà không hề quan tâm đến mục tiêu chung của cả tổ chức.

- Cô hãy nói cụ thể hơn. - Nhà lãnh đạo khuyến khích.

- Tất cả tiền bạc, danh phận và quyền lực đều có tôn ti, cấp bậc… Mọi người không thể hòa nhập với nhau, những người thực sự có đóng góp cho công ty cuối cùng lại chẳng được gì cả. Tôi không nhận ra đó là mục tiêu gì nữa.

- Chúng tôi như bị cô lập. Mỗi người chúng tôi đều tham gia đóng góp công sức của mình vào công việc, thế nhưng lúc nào chúng tôi cũng bị hối thúc bởi lịch làm việc dày đặc và luôn phải dán mắt vào vị trí của mình đến nỗi không có thời gian để trao đổi hay hợp tác chặt chẽ với nhau. - Larry Jensen ở phòng tiếp thị lên tiếng.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả lưu ý:

- Đôi khi chúng ta dễ bị rơi vào tính ích kỷ và tư lợi. Thành phần thứ hai của Công thức Bí mật: ***Cộng tác*** - ngụ ý rằng nhà lãnh đạo phải là người nối kết các nhân viên lại với nhau để cùng làm việc, học hỏi và phát triển không ngừng. - Sau đó ông lại ghi tiếp lên bảng:

"Cộng tác - cách phát huy tiềm năng của đội ngũ nhân viên."

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả nhắc lại câu hỏi của mình:

- Còn điều gì bạn mong muốn ở một nhà lãnh đạo?

Sarah Hawkins, kế toán công nợ trả lời:

- Tôi muốn quản lý phải là người hiểu rõ về chúng tôi.

Ryan Fletcher, nhân viên dịch vụ khách hàng thời vụ hưởng ứng:

- Tôi cũng muốn thế! Lần duy nhất người quản lý trước nói chuyện với tôi là khi có sự cố xảy ra. Nhưng thậm chí ông ta còn không biết cả tên tôi nữa.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả giảng giải:

- Những nhà lãnh đạo giỏi luôn hiểu rõ về nhân viên của mình

chứ không chỉ biết đến chức vụ của họ. Họ tìm thấy điểm độc đáo trong tính cách của mỗi người trong tập thể.

- Này các cậu, xin lỗi nhé, nhưng tôi thấy không cần thiết phải có không khí ấm cúng, thân mật ở đây đâu. - Mo Zellinger, trợ lý sản xuất, bực bội lên tiếng.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả thắc mắc:

- Tại sao? Anh không thích sự thân tình của người khác dành cho mình à?

Mo trả lời:

- Tôi vẫn phải làm việc cho dù tôi có cảm thấy thế nào chăng nữa. Người ta đâu trả tiền cho tôi để tôi vui vẻ.

Nhà lãnh đạo chăm chú nhìn Mo:

- Sự lạnh lùng của anh có vẻ rất phù hợp với môi trường ở đây, Mo.

- Vậy ý ông là sao? - Mo cảnh giác.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả từ tốn:

- Ý tôi là có vẻ như các bạn cảm thấy công sức của mình không được ghi nhận đúng mức. ***Sự công nhận*** - thành phần cuối cùng của Công thức Bí mật - làm cho mọi người cảm thấy mình được trân trọng.

Một lần nữa, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả lại hướng sự chú ý của mọi người lên bảng:

"Sự công nhận - cách để mọi người biết những đóng góp của họ trong công việc luôn được trân trọng."

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả ngừng lại quan sát đội ngũ nhân viên của mình. Sau đó ông lên tiếng:

- Các bạn hãy suy nghĩ thử, nếu tôi có thể đáp ứng tất cả những mong muốn mà các bạn đòi hỏi ở một nhà lãnh đạo - sự chính trực, cộng tác và công nhận năng lực của các bạn - liệu chúng ta có thể trở thành một nhóm làm việc hiệu quả và chiến thắng trong cuộc thi này không?

Một số thành viên trong nhóm khẽ gật đầu. Số khác chẳng có phản ứng gì, chỉ chờ xem Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả sẽ nói gì tiếp

theo.

- Từ bây giờ cho đến buổi họp tiếp theo của chúng ta, tôi muốn các bạn suy nghĩ về vai trò của mỗi người trong tập thể đối với việc hiện thực hóa ba yếu tố của Công thức Bí mật. Hy vọng lần họp sau tất cả các bạn sẽ đến đúng giờ.

Khi nhóm nhân viên rời phòng họp, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả nhận thấy một số thành viên tỏ ra hoạt bát và nhanh nhẹn hơn trước, rõ ràng họ đang dần nhận thức được những vấn đề mà bấy lâu nay bị quên lãng. Ông nghĩ thầm: *"Dù sao đây cũng là một sự khởi đầu thú vị".*

Sự chính trực

Vào cuối tuần đó, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả trải qua cuộc xét nghiệm thuốc đầu tiên. Kết quả kiểm tra được thông báo cho LPI và giới truyền thông. Tin tức ông không sử dụng thuốc và nhóm làm việc của ông đang có tiến bộ lan truyền nhanh chóng. Tuy

nhiên, nếu đứng trên phương diện của Bộ Ba Hiệu Quả để đánh giá về hai nhóm tham gia cuộc thi thì người ta cũng nhận ra rằng nhóm của Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả có một khởi đầu không thuận lợi lắm so với nhóm đối chứng.

Buổi sáng ngày diễn ra cuộc họp tiếp theo, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả bước vào phòng họp lúc 7 giờ 50 và một số nhân viên lên tiếng chào ông. *"Chúng tôi muốn có chỗ ngồi tốt"* - họ giải thích. Đúng 8 giờ, hơn một nửa thành viên trong nhóm đã có mặt và ổn định chỗ ngồi.

- Cám ơn tất cả các bạn đã có mặt. Đó là một dấu hiệu tốt. Lần trước chúng ta đã nói đến đâu rồi nhỉ?

Denzel Frederick ngắt lời:

- Thế còn những người khác thì sao?

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả từ tốn trả lời:

- Chúng ta có thể bắt đầu mà không cần họ.

Denzel tỏ ra bối rối:

- Nhưng ông vẫn nhắc chúng ta là một tập thể cơ mà?

- Đúng vậy. Nhưng một tập thể vững mạnh không thể chấp nhận phải chờ đợi những người không thể làm tròn những cam kết của mình. Chúng ta đã cùng thống nhất sẽ có mặt ở đây vào 8 giờ sáng hôm nay. Những người không làm theo những quy định chung thể hiện sự thiếu tôn trọng chúng ta. Họ đang gặp một vấn đề nghiêm trọng về sự chính trực.

Melissa Eckert lên tiếng:

- Nghe có vẻ như chúng ta lại quay về với Công thức Bí mật.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả tán thành:

- Đúng vậy. Chúng ta cần áp dụng Công thức Bí mật một cách triệt để, ở bất cứ đâu, bất cứ khi nào. Thật ra bước đầu tiên để tạo nên một môi trường văn hóa chính trực chính là xây dựng một nền tảng của sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau. Chúng ta sẽ cùng bàn về cách các bạn cùng với tôi biến điều này thành thực tiễn thông qua sự lãnh đạo hiệu quả.

Melissa bối rối:

- Tôi cho rằng lãnh đạo là việc *của ông* chứ?

- Đúng vậy. Nhưng tôi không thể làm được gì nếu từ phía các bạn không thực hiện tốt phần việc tự lãnh đạo của mình. Đó là một mối quan hệ hai chiều. - Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả nhấn mạnh khi ông quay về tấm bảng.

"Lãnh đạo không phải là những gì bạn làm cho người khác, mà là những gì bạn làm cùng với họ."

Sarah Hawkins thắc mắc:

- Ông có nói rằng chìa khóa của sự chính trực là tin tưởng và tôn trọng. Chẳng phải chúng giống nhau sao?

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả trả lời:

- Không hoàn toàn. Hãy nói về sự tôn trọng. Nếu tôi tôn trọng bạn, tôi sẽ quan tâm tới bạn. Có nghĩa là tôi muốn bạn tham gia vào quá trình ra quyết định và sẵn sàng lắng nghe ý kiến của bạn. Đó là lý do tại sao việc lãnh đạo cần có sự hợp tác của cả các bạn và tôi. Trong một môi trường thiếu sự tôn trọng lẫn nhau, tôi không quan tâm đến các bạn nghĩ gì, làm gì, và ngược lại các bạn cũng không nghĩ đến việc hỗ trợ tôi. Chúng ta sẽ nhanh chóng đổ vỡ và thất bại.

Sarah suy tư:

- Điều đó đã xảy ra với những nhà quản lý trước đây của chúng tôi.

- Đó là điều đáng tiếc vẫn thường thấy khi một số nhà lãnh đạo nghĩ rằng chính họ mới là người tạo lập ra tất cả những gì tốt đẹp. Họ cho rằng một mình họ cũng có thể hoàn thành công việc một cách hoàn hảo mà không cần bất cứ sự hỗ trợ nào, do đó họ phớt lờ đi những người khác.

Li Young Kitoko hỏi:

- Sự tôn trọng cũng là mối quan hệ hai chiều đúng không?

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả tỏ ra hài lòng:

- Chính xác. Ví dụ, tôi hy vọng các bạn chú tâm lắng nghe ý kiến của tôi cũng như tôi muốn lắng nghe nguyện vọng từ phía các bạn vậy.

- Tôi có một ý tưởng này để tạo nên một môi trường làm việc thật

sự tôn trọng lẫn nhau. - Daniel Noonan lên tiếng khi Mo Zellinger, Mary Weisman và Javier Robles lục tục kéo vào.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả động viên Daniel Noonan:

- Hãy nói thử xem, Daniel!

- Chúng ta sẽ xây dựng một nguyên tắc vàng với khẩu hiệu: ***"Hãy đối xử với người khác như cách bạn muốn họ đối xử với bạn".*** Với cương vị một nhà quản lý dự án, tôi muốn những ý kiến của tôi được đánh giá đúng mức. Vì vậy, tôi phải tôn trọng ý kiến của tất cả những người khác.

Ryan Fletcher bổ sung:

- Lãnh đạo một cách gương mẫu cũng là cách để tạo sự tôn trọng lẫn nhau. Như cách tôi nói chuyện với khách hàng sẽ ảnh hưởng đến cách họ đánh giá về tôi và cả công ty. Khi đó thái độ của tôi ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ tôn trọng của họ dành cho chúng ta.

- Đúng thế. - Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả đồng ý và ông lại quay về tấm bảng:

"Người lãnh đạo phải là tấm gương để mọi người noi theo."

Ryan Fletcher lại hỏi:

- Thế còn sự tin tưởng thì sao?

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả giảng giải:

- Tin tưởng là tôi sẵn sàng giao hoàn toàn trách nhiệm về công việc cho bạn và để bạn toàn quyền quyết định trong phạm vi của mình. Vì tôi biết bạn sẽ làm tốt công việc dù tôi có mặt ở đó hay không.

Javier Robles cười mỉa:

- Cầu chúc cho điều đó có thể xảy ra ở đây!

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả bỏ qua lời nhạo báng của Javier:

- Để mọi người tin tưởng lẫn nhau, chúng ta có một số tiêu chí hoạt động để hướng dẫn cho từng thành viên làm việc theo mục tiêu chung của tổ chức.

- Tôi cho rằng ông sắp nói ba tiêu chí đó chính là chính trực, cộng tác và sự thừa nhận năng lực. - Denzel Frederick hỏi vẻ khiêu khích.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả không trả lời mà hỏi ngược lại:

- Vậy anh nghĩ sao?

Denzel Frederick thừa nhận:

- Dĩ nhiên là nó có vẻ phù hợp nếu chúng ta sẽ làm việc như một nhóm tích cực.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả khẳng định:

- Không phải là sẽ nữa, mà tất cả chúng ta có mặt ở đây đang và đã tham gia trong một nhóm tích cực rồi. Tầm quan trọng của việc thể hiện tốt những giá trị của Công thức Bí mật sẽ ngày càng lộ rõ khi chúng ta nghiên cứu chúng kỹ hơn.

Mary Weisman nói:

- Chúng ta có cần quan trọng hóa những điều đó đến như vậy không?

- Điều đó rất cần thiết cho tất cả chúng ta. Tôi đã từng gặp những công ty đặt ra những quy định của họ trên những tấm biển sáng loáng và băng rôn treo khắp các bức tường, nhưng mọi người chỉ xem đó là trò đùa. Không ai tuân theo những tiêu chí đó khi làm việc và những nhà quản lý cũng không có cách nào khuyến khích mọi người thực hiện theo những chuẩn mực đã đề ra. Sự thiếu tôn trọng những tiêu chí của tổ chức sẽ dẫn đến sự sụp đổ niềm tin.

Một lần nữa, ông lại ghi lên tấm bảng:

"Niềm tin là kết quả của tác phong làm việc phù hợp với các chuẩn mực đã đề ra."

Melissa Eckert hỏi:

- Vậy làm thế nào chúng ta có thể bắt đầu xây dựng niềm tin và sự tôn trọng ở ngay trong tổ chức của mình?

- Trước tiên, tôi muốn các bạn liệt kê ba điểm các bạn thích nhất khi làm việc ở đây và ba điểm khiến các bạn khó chịu nhất.

Nhân viên của ông nhanh chóng lập ra danh sách mà không gặp

khó khăn gì. Sau đó, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả thu lại và thống kê những ý kiến chia sẻ quan điểm của họ. "Công việc thú vị" được cho là điểm tốt nhất, sau đó là "giải quyết tiền lương nhanh chóng" và "cơ sở vật chất khá tốt". "Lãnh đạo không giữ lời hứa" dẫn đầu danh sách những điểm tồi tệ, theo sau là "không có tinh thần tập thể" và "thành quả công việc không được ghi nhận".

Li Young Kitoko thắc mắc:

- Tại sao chúng ta không tập trung vào những điểm tốt thôi?

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả trả lời:

- Chúng ta cần phải biết những điểm yếu kém để xác định xem nên bắt đầu cải thiện từ đâu. Chúng ta thể hiện sự tin tưởng đối với người khác khi chia sẻ những điểm mạnh cũng như những thiếu sót của chúng ta. Từng thành viên phải luôn hiểu rằng chúng ta cùng hợp tác để tìm ra phương pháp khắc phục chúng chứ không phải để chỉ trích hay phê bình.

Sau buổi họp, các thành viên bắt đầu tiến hành áp dụng những điều vừa bàn luận vào hoàn cảnh thực tế. Họ nỗ lực tạo mối dây liên hệ gần gũi với các đồng nghiệp, khách hàng và cả cấp lãnh đạo bằng cách chủ động lắng nghe và tham gia giải quyết công việc. Ở những buổi họp nhân viên tiếp theo, trong bảng tóm tắt công việc của họ ngoài việc báo cáo những thành công, họ còn có cả một mục riêng ghi những điểm chưa đạt được. Dần dần, sự tin tưởng giữa các thành viên cũng như với Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả được tăng cao. Một môi trường làm việc thân thiện, cởi mở đang được hình thành và phát triển không ngừng.

Vào một buổi họp nhân viên sau đó, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả lưu ý mọi người:

- Nhiều nhà lãnh đạo rất tự tin khi tuyên bố rằng họ luôn thực hiện tinh thần làm việc cởi mở với nhân viên cũng như khách hàng trong khi thực tế thì trái ngược hẳn. Nếu họ không suốt ngày ẩn mình trong văn phòng thì thái độ của họ cũng khiến mọi người không dám đến gần. Nhân viên hầu như không bao giờ hiểu được họ muốn gì.

Mo Zellinger nhận xét:

- Ồ, những nhà quản lý trước đây của chúng tôi thật đúng như vậy đấy. Còn bây giờ làm sao chúng tôi biết được ông sẽ không đi theo con đường của họ?

- Những nhà lãnh đạo biết giữ lời hứa luôn có cách làm rõ mọi sự phỏng đoán của người khác. Họ luôn giữ tác phong phù hợp với những giá trị mà họ xây dựng cho nhân viên của họ. Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng tại sao tôi và các bạn phải luôn theo đuổi những nguyên tắc của Công thức Bí mật.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả phân tích rồi viết tiếp lên tấm bảng:

"Mọi người sẽ tin tưởng và tôn trọng bạn hơn khi lời bạn nói luôn đi đôi với việc bạn làm."

Sau đó, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả đưa ra một thời gian biểu để mọi người có thể hẹn thời gian gặp ông khi cần thiết. Đồng thời, ông cũng ra một quy định nhỏ, đó là không hẹn vào ngày thứ hai.

- Theo quy trình này, các bạn sẽ có thể trực tiếp theo dõi lịch làm việc của tôi. Tuy nhiên hãy nhớ rằng tôi không sắp xếp gặp bất kỳ ai hay tổ chức các buổi họp thường xuyên vào thứ hai. Mục đích của việc này là mỗi tuần tôi sẽ có ít nhất một ngày dành trọn cho việc hướng dẫn công việc cho từng cá nhân hoặc có những buổi gặp mặt thân mật như thế này. Sau khi chúng ta hiểu nhau hơn, tôi có thể tin tưởng các bạn cũng như các bạn tin tưởng tôi thì khoảng thời gian hỗ trợ này sẽ có thể được giảm bớt dần dần.

Nhóm nhân viên hào hứng nghe từng lời của Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả. Tuy nhiên, họ vẫn còn một chút nghi ngờ về tính khả thi trong kế hoạch của ông khi khoảng thời gian ba tháng đầu tiên của cuộc thi dần trôi qua.

Tinh thần cộng tác

Kết quả hoạt động trong ba tháng đầu tiên của cuộc thi được ủy ban đánh giá độc lập công khai trên một tạp chí. Mặc dù nhóm của Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả đã có những bước tiến vững chắc trong việc thực hiện theo Công thức Bí mật nhưng nếu đánh giá dựa trên Bộ Ba Hiệu Quả của họ thì ai cũng có thể dễ dàng nhận thấy rằng họ tiến chậm hơn rất nhiều so với nhóm còn lại.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả giải thích với các phóng viên:

- Chúng tôi đã có bước khởi đầu vững chắc cho sự phát triển. Nếu nghĩ rằng chúng tôi có thể từ một nhóm làm việc trì trệ biến thành một nhóm làm việc hiệu quả chỉ trong vòng chín mươi ngày thì không thực tế chút nào. Tuy nhiên, đừng mất niềm tin vào chúng tôi!

Ngược lại, nhóm đối chứng trong cuộc thi cho thấy những thành tựu ấn tượng trên cả ba phương diện đánh giá của Bộ Ba Hiệu Quả. Lãnh đạo của nhóm sử dụng *Viên thuốc lãnh đạo* một cách thường xuyên được ca ngợi là người quyết đoán, mạnh mẽ và tự tin.

Giám đốc điều hành của LPI phát biểu rất tự hào trong một buổi trả lời phỏng vấn trên truyền hình:

- Hãy để cho thế giới chứng kiến sức mạnh của *Viên thuốc lãnh đạo*. Dịch vụ khách hàng, tinh thần làm việc và hiệu suất công việc đều ngày càng trở nên tốt hơn. Lợi nhuận cũng nhờ đó mà tăng theo. Đây chính là viên thuốc thần kỳ!

Trước những tin tức tốt đẹp đó, cổ phiếu của LPI lại tăng lên nhanh chóng. Thành công của *Viên thuốc lãnh đạo* hầu như được đăng trên trang nhất của tất cả các tờ báo lớn. Các tập san chuyên đề đăng tải những câu chuyện về *Viên thuốc lãnh đạo* với những đầu đề rất hấp dẫn như "Viên thuốc của thế kỷ", "Người bạn thân thiết của nhà lãnh đạo", "Liều thuốc đáng tin cậy nhất thế giới"…

Tuy vậy, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả không hề tỏ ra bối rối trước sự vượt trội của nhóm đối chứng. Động thái đầu tiên của ông ngay khi bắt đầu quý hai của cuộc thi là trực tiếp ghé thăm nhà máy sản xuất của công ty vào một buổi tối.

Nhân viên phụ trách ca cảm thấy bất ngờ liền hỏi ông như thăm dò:

- Sao ông lại đến đây vào giờ này? Hay là có người bỏ ca làm việc chăng?

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả thong thả:

- Anh đừng lo, không có việc gì đâu!

Người phụ trách ca vẫn tiếp tục:

- Vậy sao ông lại ghé mà không báo trước?

Nhà lãnh đạo mỉm cười thân thiện:

- Tôi có thể giúp các anh một tay tối nay không? Tôi chưa có cơ hội gặp gỡ tất cả các anh, và tôi nghĩ rằng đây là cách tốt nhất để tôi tự giới thiệu.

- Chắc hẳn ông là mẫu người thích bị làm phiền. - Người phụ trách nhấn mạnh.

Nhà lãnh đạo vẫn bình tĩnh:

- Có lẽ vậy. Dù sao thì tôi vẫn thích bắt tay vào tự làm mọi việc.

Họ tán gẫu một chút rồi sau đó Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả trở nên bận rộn với việc tiếp xúc và lắng nghe mọi người. Đến cuối ca làm việc, người phụ trách ca đêm đến gặp ông và tỏ ra cởi mở:

- Tôi nghĩ đây là một sự khởi đầu tốt đẹp nằm ngoài dự đoán của tất cả chúng tôi. Ông đã chứng thực cho chúng tôi thấy rằng ông làm được những gì đã nói, khác hẳn với những nhà lãnh đạo trước đây tôi từng làm việc.

Sau đó, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả cùng với tổ công nhân đi uống cà phê và ăn bánh rán. Sau những câu chuyện thân thiện, sôi nổi và hào hứng, ông về nhà khi trời đã hửng sáng.

Trưa hôm sau, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả đến công ty và tổ chức họp nhóm. Ông viết một thông điệp mới lên bảng:

"Bí quyết của lãnh đạo hiệu quả là mối quan hệ tốt đẹp mà bạn tạo dựng được trong đội ngũ nhân viên của mình."

Trong khi nhân viên của ông lục tục kéo vào phòng, Li Young Kitoko hơi thắc mắc:

- Sao ông ấy lại dời buổi họp đến tận trưa nhỉ?

Ryan Fletcher nén cười, thì thầm trả lời:

- Chắc là tối qua ông ta say bí tỉ chứ gì!

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả không chú ý đến những lời thì thầm đó mà hồ hởi bắt đầu:

- Chào mọi người. Tôi rất cảm ơn các bạn đã sắp xếp lại thời gian vì tôi phải thay đổi vào phút chót. Chắc các bạn đang rất tò mò muốn biết lý do tại sao có sự thay đổi đột ngột này phải không? Tối qua tôi đã đến thăm xưởng sản xuất của chúng ta. Thật là một buổi tối thú vị!

Ryan Fletcher kinh ngạc:

- Thật sao? Chưa từng có nhà quản lý nào tiếp xúc với họ cả!

- Khi nào có dịp, các bạn nên thử làm thế xem sao. Tôi chắc chắn họ sẽ rất vui khi đón tiếp các bạn. Đôi khi chúng ta lại rất dễ quên rằng chúng ta đang làm việc cùng nhau.

Larry Jensen bồn chồn:

- Hôm nay ông sẽ cho chúng tôi biết thêm điều gì nữa đây? Tôi đói bụng lắm rồi.

- Đừng lo, chúng ta sẽ cùng ăn trưa.

Larry:

- Tuyệt thật! Ông sẽ dẫn chúng tôi đến một chỗ thật hấp dẫn chứ?

Nhà lãnh đạo mỉm cười:

- Rất tiếc, bây giờ thì không được. Tôi đã gọi bữa trưa đến rồi!

Mary Weisman thất vọng:

- Vậy là chúng ta phải vừa làm vừa ăn trưa rồi!

- Tôi nghĩ nên xem đây như một bữa cơm thân mật để chúng ta cùng chia sẻ với nhau mọi vấn đề. Hôm nay tôi có một điều rất thú vị muốn chia sẻ cùng các bạn.

Tiếp đó, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả diễn giải về mục tiêu của công ty, để nhân viên của ông hình dung ra một bức tranh toàn cảnh về tình hình hiện tại. Ông phát cho mỗi người một bản đánh giá tài khoản và dự trù doanh thu hàng năm, cũng như bản sao báo cáo hàng quý.

- Wow! - Daniel Noonan thốt lên kinh ngạc trong khi cùng các đồng sự lướt qua những con số. - Trước đây tôi chưa bao giờ được thấy những thứ này.

Sarah Hawkins lên tiếng:

- Bây giờ tôi đã hiểu tại sao khoản nợ khó đòi của chúng ta lại nhiều đến như vậy. Hãy nhìn vào những khoản thanh toán quá hạn này xem!

Mo Zellinger nhận xét:

- Tính thử xem chúng ta còn bao nhiêu tiền chưa thu được ở các đơn vị khác. Thảo nào lợi nhuận của chúng ta lại tụt xuống quá thấp như vậy.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả lúc này mới lên tiếng:

- Đại đa số những nhà lãnh đạo cấp cao của công ty không bao giờ tiết lộ những thông tin, báo cáo chi tiết về tình hình hoạt động của công ty cho nhân viên của họ. Họ xem đó là những thông tin tuyệt mật. Xét về bản chất, điều đó trái với tinh thần cộng tác trong công việc. Nó khiến mọi người mò mẫm trong bóng tối, tiến về một mục tiêu mà họ không thể nhìn thấy.

Javier Robles bày tỏ:

- Tôi hiểu rất rõ điều đó. Tôi chịu trách nhiệm đăng các thông báo tuyển dụng, nhưng tôi không hề được biết bao nhiêu người xin thôi việc đến tận khi họ đã rời công ty cả tháng trời. Kết quả là việc bổ sung nguồn nhân lực luôn bị chậm trễ.

Denzel Frederick thêm vào:

- Vị sếp trước đây của tôi nghĩ rằng chúng tôi không thể hiểu nổi những con số này.

- Ai trong chúng ta có thể cân đối những khoản chi tiêu của mình, thì đều có thể hiểu được thôi. - Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả nói. - Tiêu chuẩn thứ hai của Công thức Bí mật nằm ở chỗ chia sẻ những thông tin như thế này. Thực ra, mối quan hệ cộng tác đòi hỏi sự phối hợp của cả hai bên. Chúng ta phải cùng nhau đồng cam cộng khổ. Dẫu sao thì tôi cũng không muốn là người duy nhất phải mất ngủ hàng đêm.

Khi bữa trưa sắp được mang đến, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả viết thêm lên bảng:

"Chia sẻ tầm nhìn tổng thể giúp mọi người dễ nắm bắt vấn đề và hiểu nhau hơn."

Cả nhóm tiếp tục trao đổi ý kiến trong suốt bữa ăn trưa. Khi bữa trưa kết thúc cũng là lúc buổi họp tạm dừng.

- Trước khi kết thúc buổi trưa hôm nay, tôi muốn hỏi các bạn một điều cuối cùng. Như tôi đã thông báo trước đây, tôi dành riêng ngày thứ hai hàng tuần cho một mục đích duy nhất là gặp gỡ các bạn một cách thật thoải mái. Tôi dự định sắp xếp các buổi hẹn để tiếp xúc riêng với từng người mỗi tuần khoảng từ 15 đến 30 phút.

Mary Weisman thắc mắc:

- Tôi không hiểu. Tại sao ông làm vậy?

- Sắp xếp tiếp xúc riêng với các bạn là để tôi có thể gặp gỡ mỗi người trong các bạn một cách thường xuyên và đều đặn. Cụ thể hơn, tôi muốn trao đổi với các bạn về những vấn đề của chính các bạn: cuộc sống cũng như công việc, những điều các bạn còn bận tâm và có thể tìm ra phương hướng giúp các bạn. Đã đến lúc các bạn được quan tâm lắng nghe. Quan trọng nhất là tôi muốn các bạn biết rằng tôi ở đây không phải chỉ để đánh giá công việc của các bạn. Tôi muốn cùng làm việc với các bạn để các bạn làm tốt hơn trong lĩnh vực của mình. Và khi các bạn thành công, tôi cũng thành công.

Melissa Eckert mỉm cười:

- Một đề nghị nghe có vẻ rất hấp dẫn!

* * *

Những buổi họp vào giờ ăn trưa như thế được diễn ra thường xuyên trong suốt ba tháng sau đó. Larry Jensen và Sarah Hawkins

hăng hái đứng ra tổ chức những buổi họp chuyên đề lần lượt về tiếp thị và tài chính kế toán để giới thiệu cho những đồng nghiệp nào muốn tìm hiểu thêm. Họ rất hài lòng khi những chương trình này được mọi người nhiệt tình tham gia.

Nhiều tuần lễ sau đó, kết quả xét nghiệm *Viên thuốc lãnh đạo* của Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả vẫn là âm tính. Trong suốt quý hai của cuộc thi, ông đề ra thêm nhiều biện pháp để xây dựng tinh thần cộng tác và học hỏi lẫn nhau của nhân viên. Trước tiên, ông lập ra một kế hoạch hỗ trợ những nhân viên mới được tuyển dụng nhanh chóng thích nghi với công việc bằng cách sắp xếp để họ làm chung với nhân viên dày dạn kinh nghiệm. Sau đó ông bắt đầu đưa nhân viên đi tham dự những buổi họp mà trước đây chỉ mình ông tham gia.

Ông giải thích:

- Tôi muốn các bạn nắm được chiều sâu của những vấn đề đang diễn ra. Nhờ đó các bạn sẽ học hỏi thêm được nhiều kinh nghiệm quý báu.

Ông cũng thực hiện đều đặn những buổi gặp gỡ riêng với từng nhân viên của mình. Lúc đầu, họ tỏ ra thận trọng và ngần ngại khi chia sẻ những vấn đề của họ hay những điều họ quan tâm. Nhưng sau đó, khi nhận thấy sự nhiệt tình của Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả, họ dần tin tưởng và bộc bạch hết những tâm tư, ngay cả những cảm nhận không mấy tốt đẹp họ cũng mong muốn được sẻ chia. Những buổi trò chuyện như thế đã tạo nên một sự trao đổi thông tin hai chiều giúp Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả hiểu nhân viên của mình hơn. Ông trở thành một người dẫn dắt, hướng dẫn nhân viên trong công việc chứ không chỉ là người đưa ra các mệnh lệnh.

Ngoài ra, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả còn khuyến khích sự cộng tác trong nhân viên khi tạo ra một môi trường thân thiện học hỏi lẫn nhau bằng cách luân chuyển vị trí công việc và học tập những kỹ năng của đồng nghiệp. Sáng kiến này giúp ích rất nhiều cho những nhân viên mới trong việc học hỏi và làm quen với công việc tổng thể, cũng như bổ sung thêm nhiều kỹ năng mới cho nhân viên cũ.

Việc cuối cùng Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả triển khai trong quý hai của cuộc thi là tổ chức một đợt thực tập cho nhân viên về vai trò lãnh đạo đối với những ai có niềm đam mê. Melissa Eckert là người đầu tiên tình nguyện tham gia. Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả triển khai ngay công việc cho cô:

- Tôi muốn cô chủ trì cuộc họp cuối quý sắp tới.

Melissa hỏi:

- Ông sắp đi công tác sao?

- Không, tôi muốn cô có cơ hội để thử sức. Có rất nhiều nhà quản lý cho rằng chỉ có họ mới đủ khả năng chủ trì cuộc họp, nhưng tôi thì không nghĩ vậy. Tôi phải dành khá nhiều thời gian để chuẩn bị cho những buổi họp hành, nên nếu có người chia sẻ thì đó là một niềm vui lớn. Trước tiên, tôi sẽ hướng dẫn cô về kỹ năng tổ chức nhóm trong công việc.

- Tôi sẽ thử xem sao, nhưng tôi hoàn toàn không biết cách thuyết trình như thế nào cho hiệu quả.

- Đừng lo, tôi sẽ luôn ở bên cô. Mục đích của tôi là giúp cô điều khiển cuộc họp thành công chứ không phải làm bẽ mặt cô! - Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả động viên.

Trong suốt tuần đó, Melissa thường xuyên gặp Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả để học những kỹ năng cần thiết.

Trước ngày diễn ra cuộc họp, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả nhận xét:

- Cô tiếp thu rất nhanh. Hãy thật tự tin, đừng quá căng thẳng.

Vào sáng ngày diễn ra cuộc họp cuối quý, tất cả thành viên đều có mặt trước 8 giờ, một sự kiện chưa từng xảy ra trước đó. *"Dù sao thì đó cũng là một dấu hiệu tốt"* - Melissa tự nhủ rồi hít một hơi thật sâu. Cô khẽ liếc nhìn Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả, vẻ bình tĩnh trên gương mặt ông giúp cô cảm thấy thoải mái hơn khi bắt đầu buổi họp.

Melissa hoàn toàn tự tin, cô điều khiển cuộc họp hết sức trôi chảy. Các thành viên trong nhóm nhanh chóng nhận ra rằng cô đã có sự chuẩn bị tốt hơn cả những gì họ mong đợi. Kết thúc buổi họp, Melissa viết lên bảng những điều cô đang được trải nghiệm về tinh thần cộng tác:

"Thành công sẽ đến dễ dàng hơn nếu mọi người sẵn sàng hợp tác với nhau."

Trong những ngày sau đó, nhân viên của Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả tích cực áp dụng những nguyên tắc của Công thức Bí mật vào thực tế công việc. Melissa là người tiên phong và bây giờ cô hăng hái

dành thời gian hướng dẫn cho những nhân viên muốn học cách chủ trì một cuộc họp sao cho hiệu quả. Li Young Kitoko bắt tay vào việc khắc phục những trục trặc của phần mềm hệ thống thông tin nhân sự trước đây. Dần dần, ngoài việc học hỏi, noi gương lẫn nhau, họ đã hình thành nên một môi trường làm việc cộng tác, tương trợ và giúp đỡ nhau rất hiệu quả.

Sự công nhận

Kết quả quý hai của cuộc thi được công bố rộng rãi trên báo chí. Cũng như trong quý một, nhóm đối chứng vẫn giữ được sự hài lòng của khách hàng và có lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, đánh giá về tinh thần làm việc của họ bắt đầu cho thấy có khuynh

hướng suy giảm. Ngược lại, nhóm của Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả có những bước tiến rõ rệt trên tất cả các phương diện theo chỉ số của Bộ Ba Hiệu Quả.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả trả lời báo giới một cách tự tin rằng:

- Chúng tôi đang có những bước tiến vững chắc để trở thành nhà cung cấp, nhà tuyển dụng và nhà đầu tư hàng đầu. Cuộc chơi hãy còn dài, và chúng tôi sẽ chiến thắng mà không cần đến *Viên thuốc lãnh đạo*.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả tiếp tục phát huy tối đa những tiến bộ của đội ngũ nhân viên. Tại cuộc họp đầu tiên của quý ba, ông với những nhân viên của mình cùng xem xét đánh giá lại những điều đã đạt được cũng như những điều cần cố gắng ở quý hai vừa qua:

- Xin cảm ơn nỗ lực của tất cả các bạn. Mặc dù chặng đường phía trước còn dài, nhưng chúng ta đang đi rất đúng hướng và đã có nhiều tiến bộ đáng kể. Bây giờ chúng ta cần tìm cách để duy trì những thành quả đạt được và cải thiện tối đa Bộ Ba Hiệu Quả. Giá trị của thành phần thứ ba trong Công thức Bí mật - "Sự công nhận" - là yếu tố tiếp theo trong quá trình xây dựng một nhóm làm việc vững mạnh.

Daniel Noonan hỏi:

- Làm sao để chúng ta áp dụng "Sự công nhận" vào thực tế?

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả trả lời:

- Cách đơn giản nhất là nói lời cảm ơn. Bạn có thể khiến người khác cảm nhận được chính giá trị của họ bằng cách cho họ biết bạn đánh giá cao những nỗ lực và tầm quan trọng của những việc họ làm. Nhưng việc biểu dương thế nào để đem lại hiệu quả thì phải theo những nguyên tắc riêng của nó.

Daniel thắc mắc:

- Nguyên tắc à?

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả đáp:

- Đúng vậy, việc biểu dương chỉ đạt hiệu quả cao nhất khi nó bộc lộ một cách chân thành, cụ thể và đúng lúc đối với hành động xứng đáng được nhận điều đó. Điều này có nghĩa là chúng ta cần trân trọng với chính lời khen của mình để mọi người thấy rõ giá

trị của nó, chứ không phải ai làm điều gì là đúng, là tốt cũng được biểu dương. Chúng ta cần có một giá trị chuẩn mực để xác định tiêu chí cho nó.

Daniel tỏ ra bối rối:

- Tôi hiểu điều ông muốn nói, ngoại trừ phần cuối cùng về việc không khen ngợi mỗi khi người khác làm đúng.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả lý giải:

- Danny, hãy thử nghĩ xem. Nếu chuyện gì đúng ta cũng biểu dương thì không những giá trị của sự biểu dương sẽ bị suy giảm mà người được biểu dương cũng cảm thấy tự mãn và không còn động lực để cố gắng hơn nữa. Trong khi mục đích chính của chúng ta là lấy sự biểu dương để động viên mọi người nỗ lực hơn.

Daniel gật gù:

- À, tôi hiểu rồi!

Ngày hôm sau, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả gọi điện cho Mo Zellinger:

- Tôi muốn trao đổi với cậu vài chuyện sau bữa trưa. Cậu đến sớm nhé.

Mo cảm thấy lo lắng sau khi nghe cú điện thoại đó, anh hỏi các đồng nghiệp xem họ có biết chuyện gì không.

Mary Weisman tỏ ra bi quan:

- Có thể là cho thôi việc.

Javier Robles tiếp lời:

- Dù sao tôi cũng rất vui vì chúng ta đã được làm việc chung với nhau.

Khi Mo vào văn phòng, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả mời cậu uống cà phê.

Mo từ chối:

- Cảm ơn, tôi không uống đâu. Có việc gì ông cứ vào vấn đề ngay đi ạ.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả hỏi:

- Anh có biết tại sao hôm nay tôi mời anh lên đây không?

Mo lập tức liên tưởng ngay đến những ý nghĩ bi quan. Anh đoán rằng mình đã làm sai điều gì đó.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả tiếp tục:

- Tôi muốn gặp anh trong ít phút chỉ để nói rằng tôi rất hài lòng với tinh thần làm việc của anh trong thời gian vừa qua. Sản lượng tăng nhanh và chi phí nhân công giảm đáng kể so với dự thảo ngân sách. Tất cả nhờ vào sự nỗ lực và thái độ làm việc tích cực của anh.

Mo ngạc nhiên không thốt nên lời.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả thật tình:

- Sao, có chuyện gì vậy? Trông anh có vẻ không được khỏe?

Mo trả lời:

- À không, tôi lại nghĩ rằng ông gọi tôi lên để cho tôi thôi việc.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả tỏ vẻ không hài lòng trước câu trả lời của Mo:

- Tại sao mỗi khi nghe cấp trên gọi là mọi người lại nghĩ đến những vấn đề không hay nhỉ? Tôi muốn khen ngợi cậu chứ không phải chỉ trích gì cả.

Mo chợt nhận ra rằng anh đã chiếm được lòng tin và sự tôn trọng của Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả, và chính anh cũng cảm thấy tôn trọng, tin tưởng ông hơn. Anh cảm thấy vui sướng vì giá trị của mình cuối cùng cũng được đánh giá đúng mức. Cũng ngay chiều hôm đó, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả gởi đến cho nhân viên thêm một thông điệp nhỏ:

"Khen ngợi là cách đơn giản nhất để người khác biết rằng bạn hài lòng với công việc của họ."

Sau khi nhận được thông điệp của Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả, Denzel Frederick nảy ra một ý tưởng về việc xây dựng mối quan hệ hai chiều trong đánh giá công việc. Anh sẽ phát động một chương trình gọi là "Nhân viên tiêu biểu".

Denzel hào hứng giải thích:

- Khi có một nhân viên làm việc hiệu quả, cộng tác tốt với đồng nghiệp, tôi sẽ trao cho anh ta một phần thưởng danh dự và một giấy khen ghi nhận "Nhân viên tiêu biểu". Nó sẽ được tiến hành theo hàng tháng hoặc hàng quý, để cuối năm tổng kết chúng ta sẽ chọn ra những "Nhân viên tiêu biểu của năm".

Tích cực hưởng ứng sáng kiến đó, các thành viên khác trong nhóm cũng tiến hành phổ biến kế hoạch này cho những nhân viên do mình phụ trách. Thậm chí Larry Jensen còn trao giấy khen cho khách hàng và những nhà phân phối bán lẻ xứng đáng được biểu dương.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả rất ủng hộ sáng kiến này và ông cũng chính tay trao tặng giấy chứng nhận "Nhân viên tiêu biểu" cho một số thành viên trong nhóm. Ở mặt sau của mỗi tấm giấy khen, ông đều ghi lời đề tặng:

"Mỗi người chúng ta đều có sức mạnh lớn lao để nhận ra những điều tốt đẹp ở người khác."

Tuy có những thành viên xuất sắc, nhưng cũng có lúc trong nhóm có một số thành viên hoàn thành công việc không được tốt lắm. Những khi ấy, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả cũng có phương thức riêng để thúc đẩy họ, ông tìm ra ở họ những khả năng chưa được phát huy hết và tìm cách phát huy. Thay vì chú ý vào những sai lầm của họ, ông nỗ lực cho việc lôi cuốn họ trở lại công việc. Ông trao đổi với họ để tìm ra những phương án thích hợp, bổ nhiệm họ vào những dự án phù hợp để sở trường của họ được phát huy tối đa hoặc giao nhiệm vụ cho các đồng nghiệp khác hỗ trợ, cố vấn cho họ. Sau đó, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả luôn khuyến khích những cá nhân này đúng lúc bằng cách khen ngợi khi hiệu quả công việc của họ được cải thiện.

Nhằm tạo điều kiện cho nhân viên, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả còn thiết lập lịch làm việc linh động để nhân viên có thể chủ động sắp xếp thời gian cho phù hợp giữa công việc và cuộc sống gia đình. Họ có thời gian làm việc hợp lý, có thể chia sẻ công việc với nhau, quản lý công việc từ xa hay đẩy nhanh công việc để kết thúc sớm trước kế hoạch.

Ông giải thích việc này:

- Tôi tin chắc rằng bất cứ ai cũng có một cuộc sống chứ không chỉ có công việc.

Ngoài ra, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả còn tạo điều kiện giải trí để giải

tỏa bớt căng thẳng trong công việc dành cho những nhân viên xuất sắc nhất như cho nghỉ phép hưởng lương, tặng phiếu massage hay thẻ hội viên trong các câu lạc bộ thể dục, xây dựng những tiết mục giải trí vui tươi nơi công sở, v.v.

- Trí óc của chúng ta cũng cần được nghỉ ngơi, thư giãn. Chúng ta cần được thảnh thơi, có khoảng thời gian riêng không vướng bận gì đến công việc để phục hồi tinh thần. Hãy chủ động dành thời gian để trí óc được nghỉ ngơi. - Ông luôn nhắc nhở nhân viên của mình như thế.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả còn gửi một thông điệp về vấn đề này cho nhân viên của mình:

"Hãy biết cách nghỉ ngơi để tiến xa hơn trên con đường đi đến thành công."

Trong suốt khoảng thời gian cuối của quý ba, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả vẫn vượt qua các cuộc kiểm tra *Viên thuốc lãnh đạo* một cách suôn sẻ. Trải qua thời gian đầu có khó khăn đôi chút, bây giờ ông cảm thấy hài lòng khi nhân viên của mình đang rất nỗ lực tăng tốc để hướng tới mục tiêu chung, và ông như đã thấy kết quả đang lấp lánh ở đích đến phía trước, ngày càng gần hơn.

Trong khi đó, trên các phương tiện truyền thông bắt đầu có những tin tức lan truyền về sự suy giảm tinh thần làm việc trong nhóm đối chứng của nhà quản lý dùng *Viên thuốc lãnh đạo*. Một số báo cáo không chính thức cho rằng nhà lãnh đạo của nhóm này ngày càng trở nên lạm dụng quyền hành của mình và thường áp dụng kiểu quản lý "thuận ta thì sống, nghịch ta thì chết" một cách hà khắc. Mặc dù lúc đầu biện pháp cứng rắn này tỏ ra khá hiệu quả khi nhân viên được thúc đẩy và chỉ đạo sát sao nhưng dần dần họ bị kiệt sức, cảm thấy mệt mỏi và chán nản.

Trong những nỗ lực mong cải thiện tình hình, nhà lãnh đạo nhóm này càng trở nên độc đoán và tạo nhiều áp lực hơn lên nhân viên của mình. Để theo đuổi kết quả đạt được, mọi người bị thúc ép làm việc đến mức quá tải và sẵn sàng bùng nổ bất cứ lúc nào.

Để giảm bớt sự lo lắng của các cổ đông, Giám đốc PR của LPI trấn an bằng cách trả lời với giới truyền thông:

- Không phải trùng hợp mà trong hai quý liên tục, nhóm của nhà lãnh đạo dùng thuốc đều đặn hàng ngày đã vượt lên dẫn đầu với khoảng cách rất xa. Không cần phải nói các bạn cũng biết chúng tôi rất hài lòng về kết quả này.

Tuy nhiên, trái ngược với những tuyên bố đầy tự tin và thuyết phục của Giám đốc PR, Viện An toàn Dược phẩm Quốc gia không thể đứng ngoài cuộc, họ bắt tay vào tiến hành một cuộc khảo sát để kiểm tra tác dụng lâu dài của việc sử dụng *Viên thuốc lãnh đạo*. Lần đầu tiên từ khi thành lập đến nay, cổ phiếu của LPI đang đứng trước nguy cơ tuột dốc nghiêm trọng khi kết quả quý ba của cuộc thi sắp được công bố.

Công thức hoàn hảo

“G

iai đoạn nước rút” là tiêu đề được đặt trên hàng tít của tất cả các tờ báo sau khi kết quả quý ba của cuộc thi được công bố.

Trước sự ngạc nhiên của các tạp chí thương mại, nhóm của Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả đã có bước tiến nhảy vọt và theo sát nhóm đối chứng trên các chỉ số lợi nhuận, thậm chí họ còn vượt trội về tinh thần làm việc và dịch vụ khách hàng.

Trả lời về những điều đạt được này, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả từ tốn:

- Bộ Ba Hiệu Quả của chúng tôi đang trên đà tăng tốc. Khách hàng ngày càng tỏ ra hài lòng với hệ thống dịch vụ cung ứng, bên cạnh đó động lực cũng như hiệu suất làm việc của nhân viên thực sự vượt trội. Mặc dù lợi nhuận cận biên của chúng tôi vẫn còn ở mức thấp hơn mục tiêu một chút nhưng chúng tôi đã có kế hoạch tạo ra một bước đột phá mới trong ba tháng cuối cùng của cuộc thi này.

Trong khi đó, ban quản lý của LPI liên tục từ chối trả lời khi các phóng viên muốn tìm hiểu lý do tại sao kết quả của nhóm đối chứng lại sụt giảm rõ rệt so với quý trước. Họ cũng từ chối bình luận về những phỏng đoán đang bắt đầu nảy sinh từ phía khách hàng cho rằng mặc dù *Viên thuốc lãnh đạo* có thể cải thiện kết quả công việc trong thời gian ngắn nhưng về lâu dài, tác dụng của nó bị suy giảm và có thể có một số tác dụng ngoài ý muốn.

Tuy nhiên kết quả khiến mọi người sửng sốt nhất là tỷ lệ nhân viên nghỉ việc và thay nhân viên mới trong nhóm đối chứng tăng cao một cách đáng lo ngại. Những phóng viên năng nổ đã thực hiện những cuộc phỏng vấn bên lề và cho thấy nhà lãnh đạo của nhóm này dường như không bao giờ chia sẻ quyền lực và thông tin với nhân viên. Điều này đặt nhân viên vào hoàn cảnh bị lệ thuộc và khiến họ cảm thấy bị hạ thấp, không có động lực làm việc.

Cổ phiếu của LPI sụt giảm nghiêm trọng khi người sử dụng không còn tin tưởng vào *Viên thuốc lãnh đạo* nữa. Để cứu vãn tình hình tồi tệ trong quý bốn - cũng là giai đoạn quyết định, nhà lãnh đạo của nhóm đối chứng quyết định tăng liều dùng *Viên thuốc lãnh đạo* lên gấp 4 lần.

Mặc những rối ren, xáo trộn bên ngoài, Nhà lãnh Đạo Hiệu Quả vẫn không ngừng động viên nhân viên của mình tập trung thực hiện tốt ba tiêu chí của Công thức Bí mật.

Trong buổi họp nhân viên đầu tiên của quý bốn, ông cổ vũ:

- Đây chính là thời điểm quyết định, vì vậy các bạn hãy nỗ lực hết

sức mình!

Sarah Hawkins hào hứng:

- Vậy kế hoạch chi tiết cho hành động của chúng ta như thế nào?

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả trả lời:

- Tôi muốn giao trách nhiệm đưa ra quyết định này cho các bạn. Trong thời gian vừa qua, các bạn đã trở nên tự tin và không ngừng nỗ lực để học hỏi nâng cao khả năng làm việc. Vì vậy thời gian này là cơ hội để các bạn áp dụng những điều đó vào thực tiễn, nó không đơn thuần chỉ là công việc nữa mà nó còn là trách nhiệm của các bạn.

Javier Robles lo ngại:

- Nhưng nếu chúng tôi sai lầm và thất bại thì sao?

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả động viên:

- Một nhà lãnh đạo dày dạn đã có lần nói với tôi rằng, hãy tạo ra một mục tiêu rồi nhường quyền thực hiện lại cho người khác.

Javier Robles suy nghĩ:

- Tôi không hiểu.

- Hãy tự tin vào khả năng của chính mình. Các bạn sẽ làm được tất cả nếu các bạn muốn. Không cần phải quá lo sợ hay ngần ngại gì cả. Tôi luôn ủng hộ các bạn tiến đến mục tiêu theo bất kỳ cách nào các bạn thấy phù hợp. Hãy phát huy hết khả năng của chính bạn và tôi sẽ hỗ trợ các bạn hết mình. - Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả khuyến khích nhân viên của mình và ông viết lên bảng:

"Khi tự tin vào khả năng của mình, mỗi người sẽ biết cách hành động để hoàn thành tốt nhất công việc được giao."

Trong tháng đầu tiên của quý bốn, Ryan Fletcher và Larry Jensen hợp tác với nhau bố trí lại phòng chờ dành cho khách hàng.

Ryan giảng giải cho những thành viên còn lại:

- Bằng cách này, chúng ta có thể cải thiện mối liên hệ với người tiêu dùng đồng thời cũng khuyến khích họ mua hàng nhiều hơn.

Larry thêm vào:

- Một khi đã thắt chặt được mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng, chúng ta sẽ tạo được niềm tin của họ đối với chúng ta trên tất cả các mặt.

Trong khi đó, Melissa Eckert cũng vừa hoàn tất khóa huấn luyện về phong cách lãnh đạo và nhờ vào khả năng phát triển phần mềm thật chuyên nghiệp của Li Young Kitoko để cho ra chương trình huấn luyện kỹ năng lãnh đạo trên máy tính. Để thử nghiệm, họ mang phiên bản mẫu đến cho Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả để xin ý kiến.

- Chúng tôi cũng đặt cho nó một cái tên thích hợp *"Lãnh đạo: không chỉ một viên thuốc"*, đồng thời gửi đến một thông điệp khi khởi động chương trình. - Melissa Eckert vừa trình bày vừa click vào màn hình. Một dòng chữ hiện ra:

"Lãnh đạo là đưa mọi người đạt đến mục tiêu họ cần phải đạt được."

Nhận thấy lòng tự tin và quyết tâm của các thành viên ngày càng tăng cao, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả quyết định thay đổi cách làm việc mới. Ông dành phần lớn thời gian để theo dõi và cung cấp cho nhân viên tất cả những gì họ cần cho công việc. Luôn bên cạnh họ để động viên, cổ vũ và điều tiết mọi hoạt động, ông giúp họ có sự cân bằng cần thiết để tập trung hoàn thành mục tiêu đang ở rất gần.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả không ngừng hướng dẫn, huấn luyện riêng cho từng người và dành thời gian để chủ động xem xét, đánh giá những ý tưởng cải tiến công việc của họ. Gần đến thời điểm kết thúc cuộc thi, ông hài lòng nhận thấy tất cả nhân viên của mình đều rất gắn kết và đã tiến hành một cách nhuần nhuyễn những nguyên tắc của Công thức Bí mật.

Vào buổi họp nhân viên cuối cùng, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả tuyên bố:

- Sau tất cả những gì đã trải qua và những gì đã đạt được, không còn nghi ngờ gì nữa, chúng ta đã thực sự trở thành một nhóm làm việc hiệu quả!

Trong buổi họp đó, Melissa sôi nổi báo cáo tổng kết tình hình hoạt động của công ty trong thời gian qua với những thành tích vượt trội. Cuối cùng, Denzel Frederick đại diện đội ngũ nhân viên trịnh trọng trao cho Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả tấm bằng danh dự "Nhà lãnh đạo tiêu biểu" được tất cả nhân viên ký tặng.

Denzel phát biểu:

- Chúng tôi nhận thấy sự gương mẫu thực hiện Công thức Bí mật cũng là một quá trình hai chiều. Đây là cách chúng tôi ghi nhận tất cả những gì ông đã dạy chúng tôi về Công thức Bí mật. Ông chính là đại diện tiêu biểu nhất của "Nhân viên tiêu biểu".

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả rất cảm kích trước thái độ của các nhân viên, ông nói trong sự xúc động:

- Cám ơn các bạn rất nhiều. Các bạn đã cho tôi trải nghiệm một điều vô cùng giá trị, đó là:

"Thành công lớn nhất của một nhà lãnh đạo là nhận được sự tin tưởng và lòng tôn trọng của nhân viên."

Cho một khởi đầu mới

Cuối cùng thì cái ngày quan trọng nhất cũng đã đến sau một năm chờ đợi. Buổi họp báo diễn ra với lượng phóng viên đông đảo vây kín ủy ban đánh giá độc lập khi họ chuẩn bị công bố kết quả của cuộc thi. Sau khi mọi người ổn định chỗ ngồi, người phát ngôn của ủy ban đọc bản đánh giá chính thức trước các phương tiện truyền thông:

- Sau 12 tháng tranh đua sôi nổi, chúng tôi rất vinh dự được thông báo người thắng cuộc của cuộc thi là nhóm hoạt động trong suốt một năm qua mà không sử dụng *Viên thuốc lãnh đạo*. Xin trân trọng chúc mừng Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả và nhóm nhân viên xuất sắc của ông!

Cả hội trường như vỡ ra trong tiếng vỗ tay và tiếng hoan hô không dứt. Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả bước lên bục phát biểu khi bao đôi mắt đang hướng về ông đón đợi. Ông mở lời:

- Chúng tôi đã vượt xa yêu cầu của Bộ Ba Hiệu Quả về thành quả công việc cũng như về quản lý nhân sự. Tôi cảm ơn tập thể những nhân viên tài năng của tôi, những người góp phần quan trọng tạo nên thành quả ấy. Thành công hôm nay thật sự rất ấn tượng, và đó là điều tôi đã dự đoán trước khi bước vào cuộc thi này, đó là: Chúng tôi có thể làm được!

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả dừng lại và nhìn lướt qua từng nhân viên của mình. Sau đó ông tiếp tục hướng về phía đám đông:

- Một nhà lãnh đạo nếu chiếm được lòng tin và sự tôn trọng của nhân viên bằng sự gương mẫu trong công việc thì họ sẽ thành công. Chúng tôi đã thực hiện một Công thức Bí mật trong suốt thời gian vừa qua và do đó chúng tôi đã đi về đích trong chiến thắng. Công thức Bí mật không phải là điều gì quá xa vời, đó đơn giản chỉ là sự kết hợp một cách toàn diện giữa ba thành phần cơ bản: sự chính trực, tinh thần hợp tác và thừa nhận kết quả một

cách thích hợp. Trên thực tế, Công thức Bí mật chính là một "liều thuốc" đầy tiềm năng để lãnh đạo một cách hiệu quả và bền vững.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả đầy vẻ tự hào và cảm kích nhìn lại nhân viên của mình và nói tiếp:

- Tôi và tất cả nhân viên của mình muốn chia sẻ đến các bạn những kiến thức quý giá về nghệ thuật lãnh đạo. Những nguyên tắc rất hiệu quả này đã dẫn dắt chúng tôi trong suốt cuộc thi và chúng tôi đã áp dụng thành công những giá trị quý báu của nó vào thực tế. Bất kỳ ai có mong muốn trở thành nhà lãnh đạo, hay đơn giản chỉ là mong muốn có sự tự chủ của bản thân cũng có thể áp dụng phương pháp này, bất cứ khi nào họ muốn.

Sau đó, Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả nhờ nhân viên phát cho mỗi người có mặt ở hội trường một bản báo cáo, trên đó có ghi ***"Công thức Bí mật để lãnh đạo hiệu quả":***

Công thức bí mật để lãnh đạo hiệu quả

Lãnh đạo không phải là những gì bạn làm cho người khác, mà là những gì bạn làm cùng với họ.

Chính trực:

Người lãnh đạo phải là tấm gương để mọi người noi theo.

Niềm tin là kết quả của tác phong làm việc phù hợp với các chuẩn mực đề ra.

Mọi người sẽ tin tưởng và tôn trọng bạn hơn khi lời bạn nói luôn đi đôi với việc bạn làm.

Cộng tác:

Bí quyết của lãnh đạo hiệu quả là mối quan hệ tốt đẹp mà bạn tạo dựng được trong đội ngũ nhân viên của mình.

Chia sẻ tầm nhìn tổng thể giúp mọi người dễ nắm bắt vấn đề và hiểu nhau hơn.

Thành công sẽ đến dễ dàng hơn nếu mọi người sẵn sàng hợp tác với nhau.

Công nhận:

Khen ngợi là cách đơn giản nhất để người khác biết rằng bạn hài lòng với công việc của họ.

Mỗi người chúng ta đều có sức mạnh lớn lao để nhận ra những điều tốt đẹp ở người khác.

Hãy biết cách nghỉ ngơi để tiến xa hơn trên con đường đi đến thành công.

Phối hợp các thành phần một cách hoàn hảo:

Khi tự tin vào khả năng của mình, mỗi người sẽ biết cách hành động để hoàn thành tốt nhất công việc được giao.

Lãnh đạo là đưa mọi người đạt đến mục tiêu họ cần phải đạt được.

Thành công lớn nhất của một nhà lãnh đạo là nhận được sự tin tưởng và lòng tôn trọng của nhân viên.

Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả được hoan hô nồng nhiệt khi ông kết thúc bài phát biểu và cùng với nhân viên của mình chia sẻ niềm vui chiến thắng. Ngay chính giây phút kỳ diệu đó, ông bỗng nhận ra rằng tập thể những con người này không chỉ giành chiến thắng trong cuộc thi mà họ sẽ còn là những nhân tố quan trọng đưa

những giá trị tốt đẹp đã học được tiến xa hơn nữa trong thực tế công việc ngay cả khi không có ông.

"Đó là mục đích tối cao của nghệ thuật lãnh đạo hiệu quả", ông thầm nghĩ khi nói lời tạm biệt với mọi người.

Trong khi đó, Giám đốc PR của LPI vẫn còn choáng váng vì cú sốc mới vừa diễn ra và cáu kỉnh khẽ nói với Giám đốc điều hành của LPI đang ngồi bên cạnh:

- Thế là xong đời *Viên thuốc lãnh đạo*.

Nhưng vị Giám đốc điều hành liền bật dậy với vẻ quả quyết đáng ngạc nhiên:

- Không đời nào! Chúng ta sẽ làm sống lại *Viên thuốc lãnh đạo*.

Giám đốc PR sững sờ:

- Ông nói sao?

Vị Giám đốc điều hành bình tĩnh:

- Giờ đây Công thức Bí mật để lãnh đạo hiệu quả không còn là một bí mật nữa. Chúng ta chỉ cần tạo ra liều thuốc mới mà thôi.

Giám đốc PR như bừng tỉnh:

- Ông nói đúng. Có lẽ chúng ta nên mời Nhà Lãnh Đạo Hiệu Quả tham gia vào nhóm chuyên gia nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới. Đồng thời chúng ta cũng sẽ thay đổi khẩu hiệu thành ***"Lãnh đạo bền vững"...***

Về các tác giả

Tiến sĩ Ken Blanchard là một tác giả, nhà giáo dục, nhà tư vấn/huấn luyện nổi tiếng thế giới và là giáo sư chuyên giảng dạy về bộ môn năng lực lãnh đạo và hành vi công sở của Đại học Massachusetts, Amherst. Ông có rất nhiều tác phẩm viết về lĩnh vực năng lực lãnh đạo. Ông là tác giả của quyển sách bán chạy nhất nước Mỹ mang tựa đề "The One Minute Manager" (*Vị Giám Đốc Một Phút*, First News đã xuất bản), viết chung với Spencer Johnson do Nhà William Morrow & Co. xuất bản.

Tiến sĩ Blanchard nhận bằng Cử nhân về Lãnh đạo và Triết học tại Đại học Cornell, bằng Thạc sĩ Xã hội học và Tư vấn của Đại học Colgate, và bằng Tiến sĩ Khoa học Quản trị của Đại học Cornell.

Trong vai trò Chủ tịch Hội đồng quản trị *Blanchard Training and Development, Inc.*, một công ty có trụ sở chính đặt tại Chicago, chuyên về lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực, Tiến sĩ Blanchard đã huấn luyện hơn 100.000 giám đốc và đã tư vấn cho rất nhiều tập đoàn và công ty lớn nhỏ khắp thế giới. Phương pháp của ông được các công ty nằm trong danh sách Fortune 500 cũng như rất nhiều doanh nghiệp thành công khác áp dụng.

Marc Muchnick là nhà sáng lập và là Chủ tịch Tập đoàn People First đồng thời là tác giả của cuốn *Naked Management: Bare Essentials for Motivating the X-Generation at Work.* Ông là một diễn giả nổi tiếng trên thế giới, một chuyên gia về kỹ năng lãnh đạo, và là giáo sư thỉnh giảng trực tuyến về môn quản trị học của đài CNN và một số tạp chí chuyên ngành. Marc bắt đầu sự nghiệp của mình khi ông làm việc cho tổ chức Ken Blanchard trong vai trò một nghiên cứu sinh đang bảo vệ luận án tiến sĩ môn tâm lý học tổ chức xí nghiệp. Ông từng là một thành viên rất nhiệt tình trong Chương trình Big Brothers trong hơn 12 năm. Ông hiện sống cùng gia đình tại thành phố San Diego, Hoa Kỳ.